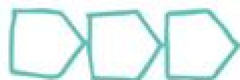
图形思考

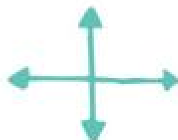
一张图展现你的逻辑思考力



流程图
将完成目标的过程形象化



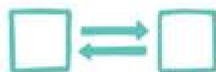
重叠图
凸显商品、服务的"特点"



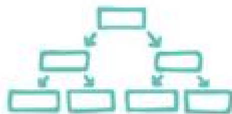
比较图
两条数轴，分析项目差异



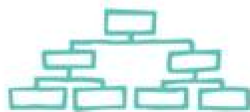
金字塔图
明确目标方向



交换图
将各种关系形象化



深挖图
逐层挖掘，分析要因所在



树状图
梳理事物的结构

[日] 樱田润 著
吴晓瑜 译

図で考える。シンプルになる。

大幅提高工作效率的七大方法
快速解决生活、工作中遇到的难题

一章一图
七张图
轻松掌握

浙江人民出版社

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

图形思考

一张图展现你的逻辑思考力

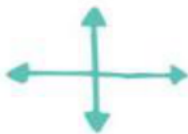
[日]樱田润 著

吴晓瑜 译



流程图

将完成目标的过程形象化



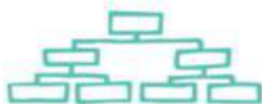
比较图

两条数轴，分析项目差异



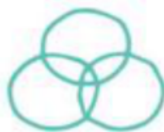
交换图

将各种关系形象化



树状图

梳理事物的结构



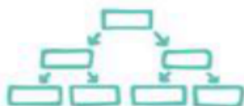
重叠图

凸显商品、服务的"特点"



金字塔图

明确目标方向



深挖图

逐层挖掘，分析要因所在

図で考える。シンプルになる。

大幅提高工作效率的七大方法

快速解决生活、工作中遇到的难题

一章一图
七张图
轻松掌握

浙江人民出版社

图形思考



一张图展现你的逻辑思考力

［日］樱田润／著　吴晓瑜／译

浙江人民出版社

图书在版编目（CIP）数据

图形思考：一张图展现你的逻辑思考力/（日）樱田润著；吴晓瑜译．—杭州：浙江人民出版社，2019.11

ISBN 978-7-213-09436-1

Ⅰ．①图… Ⅱ．①樱… ②吴… Ⅲ．①思维方法 Ⅳ．①B804

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第187292号

浙江省版权局著作权合同登记章图字：11-2019-189号

Zu de Kangaeru. Simple ni naru.
by Jun Sakurada
Copyright © 2017 Jun Sakurada
Simplified Chinese translation copyright © 2019 by ZHEJIANG PEOPLES PUBLISHING HOUSE
All rights reserved.
Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.
through CREEK & RIVER Co., Ltd.

图形思考：一张图展现你的逻辑思考力

［日］樱田润　著　吴晓瑜　译

出版发行：浙江人民出版社（杭州市体育场路347号邮编310006）
市场部电话：（0571）85061682 85176516

责任编辑：申屠增群

策划编辑：赵　霞

封面设计：北极光

电脑制版：北极光

印　刷：北京阳光印易科技有限公司

开　本：145毫米×210毫米　1/32

印　张：6

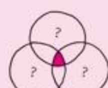
字　数：78千字

版　次：2019年12月第1版

印　次：2019年12月第1次印刷

书　号：ISBN 978-7-213-09436-1

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。


?
?
?
图形思考

图形，思考的工具

前言
Preface

一张图展现你的思维方式

“我的兴趣是图解。”

当我对初次见面的人这样说时，对方总会露出惊讶的表情。这种兴趣可能确实有些奇怪，但我是非常严肃的。出于兴趣，我曾把彼得·德鲁克的《管理（精华版）》中的内容提炼整理成50张图片。除此之外，我还以各种内容为题材来画图，比如电视节目《坎布里亚宫殿》、世界级演讲会组织机构TED集团的公开演讲等。

这一兴趣的根本在于，我想要“理解”事物。我尝试将“普遍性思维方式”“商业成功秘诀”等内容整理成图片，并从自己的立场出发对其进行分析。借助图形格式系统地整理知识是一个非常有趣的过程。

2010年，我建立了个人网站“视觉思维”，并公开了一部分展现图形思考的图片。

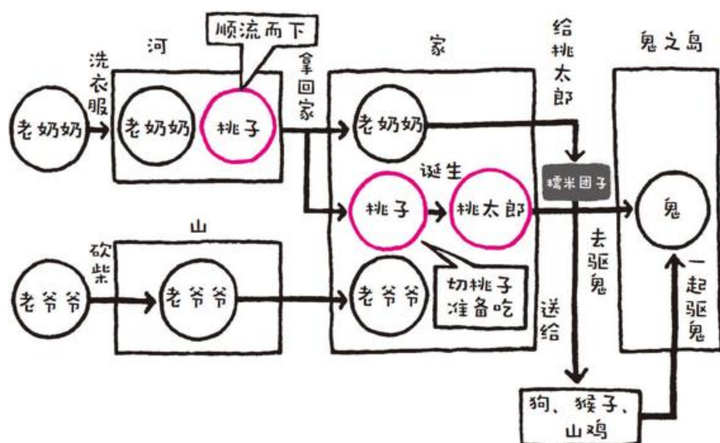
我在公开这些图片之后不久，就收到了许多积极的反馈，大家称这种方法十分简单、有趣。

现在我也会收到一些咨询平台和广告代理的委托，以“如何提高图解力”“如何制作宣讲资料”为题，对员工进行培训或举办相关研讨会。

培训结束后，我收到了一些员工的反馈，他们称“从来没接受过这样系统的教学”“读过许多图解方面的书，但仍然无法掌握图解技巧，不过现在应该能掌握了”，也曾因此受到其他部门负责人的邀请，希望我再次为他们的员工提供培训。我曾多次在同一家公司的不同部门提供培训，在此期间，我发现，图解技巧并不仅限于特定的业务，其应用场景其实是十分广泛的。

你会怎样画图？

在培训的一开始，我布置了一道热身题：让大家画图，题目是“桃太郎的故事”。



忠实还原“桃太郎的故事”

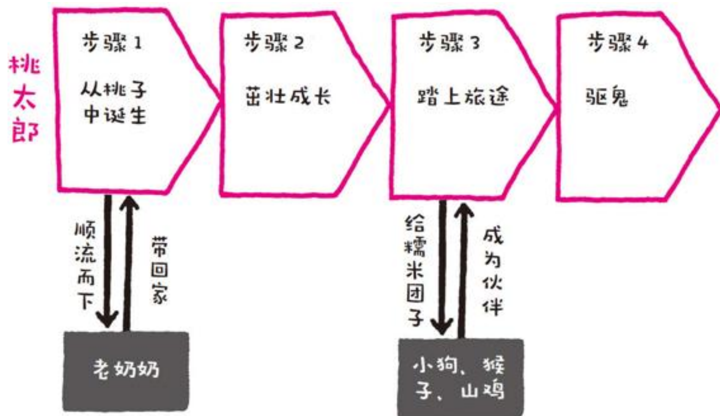
“很久很久以前，在某个地方有一位老爷爷和一位老奶奶。老爷爷去山里砍柴，老奶奶去河边洗衣服……”熟悉的开头，熟悉的故事。

在看到我的图解之前，希望大家稍作思考，应该画一幅什么样的图呢？

在我讲解图解技巧之前，大家往往容易画成上图的样子：出场人物齐全，时间线也正确，每段故事情节都包含其中。这种画法试图包含所有内容，结果却使整个结构变得十分复杂，使人无法理解核心大纲，很不直观。

与之相比，下图这种画法怎么样呢？

下图是以“桃太郎的经历”为视角整理而成。出场人物和时间线与前图大致相同，但主线很明确，大纲也一目了然。给不了解这个故事的人加以解释，很容易使他理解。



以“桃太郎的经历”为视角

寻找焦点，使其一目了然

在利用图形进行思考时，我会想方设法使信息要点一目了然。这需要理解内容并想清楚要点应放在哪个位置。以“桃太郎的经历”为主线的图，列出了令人印象最深刻的两个故事情节——河畔相遇、糯米团子情节。

这种思维清晰的构图，不仅有助于日后重温内容，也可以用来向他人说明信息要点。既有助于自己理解，也可以帮助对方更好地理解内容。

我之所以在培训最开始时布置这样的任务，是希望大家能够明白，在向他人传达信息时，需要一个特定的“视角”。如果想说明所有内容，那么无论什么主题都会变得十分复杂，而大多数人都只想了解信息要点。要做到这一点，就必须采用简单的方法。

图形是锻炼思维的工具

让我们回到刚才的问题。以“桃太郎的经历”来画图，图形变得更加简单了。即使是同一主题，通过比较不同的人所画的图，也能够明显看出大家的思维差异。图形首先应该是锻炼并反映自我思维的一种思考工具，然后才能成为演讲的工具。

在培训开始之前，我会向学员们征集问题。经常有人提到，希望“掌握色彩运用和选择字体的方法”“了解排版的技巧”等。

大家当然都希望画出清晰易懂的演讲图，但在打磨色彩、字体和排版之前，还有一些需要注意的问题。

我在画图时到底有没有理解内容？

我对要画的对象的理解是否到位？

我们必须深化对画图对象的理解，而不是去钻研那些花哨的表现技巧。如果是在理解的基础上画的图，就很容易向他人解释清楚，即使外观并不精美也不会有太大影响。

在这一点上，图解和语言学十分相似。大家都知道，用英语沟通比学英语更重要，图形也是一样，比起学习图形的表现技巧的形式主义，用图形传达信息的内容主义才是更重要的。【分享 V 信 booker113】

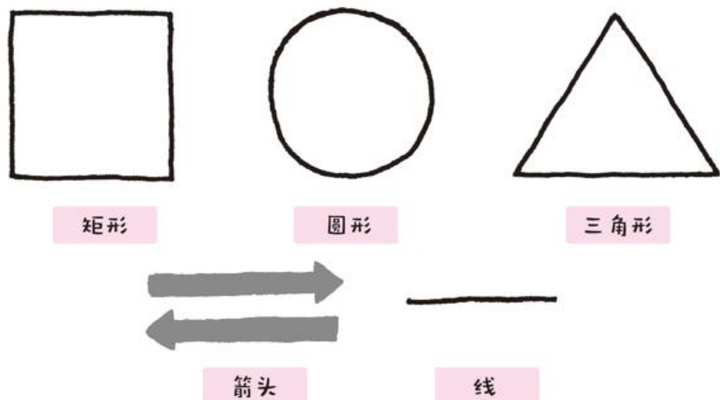
为什么文字不行

有人会提出疑问：“虽然画图可以加深理解，但是，通过语言和文章不是也能充分理解内容吗？”

确实如此。我不赞成“通过语言和文章无法理解内容”等极端的说法。语言和文章也可以是理解内容的工具。

尽管如此，我们还是要坚持画图，那么，这一行为到底有什么意义呢？

文章是由单词的组合构成的，与之相对，图形是由下图中的元素的组合构成的。我之所以向大家推荐图解，是因为可以利用图形规范理解的步骤。语言和文章有各式各样的措辞，可以表达出各种微妙的、感性的内容，但不适用于表现那些固定的思考流程。



不懂绘画也能轻松掌握！了解图形基本元素

通过图形实现两种简化

图形由一些特定形状的元素组成，其表现形式是有限的。因此，我们在“理解特定的内容时，就会相应地利用特定的图形来思考”。由此就产生了“理解模型”。

通过图形可以实现“两种简化”：

- 思考过程本身被简化
- 图形由简单的元素构成，没有冗余

我们没有必要一开始就画一些复杂的图，而是可以从特定的角度展开思考。本书从众多图形中精选了“七大图形”以供大家参考。

我挑选的是有助于理解事物，且使用频率较高的特定的七类图形（视角）。如果在工作中使用这些图形，会达到以下的效果：

- 脑海中混乱的思维变得清晰
- 在会议和商谈中掌握主导权
- 能够迅速传达要点
- 能够完成高质量的演讲

我们将惊讶地发现，工作竟然变得如此轻松。工作效率和质量也因此大幅提高。本书的目的就是，在你的脑海中“加载”这“七大图形”。为

此我准备了许多课程，请大家逐一攻克。读完本书，“七大图形”将会成为你工作生活的一部分，你会下意识地在工作中运用这些图形。

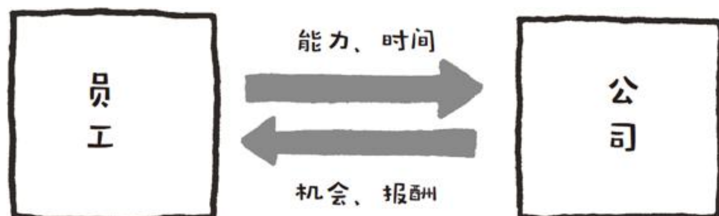
首先，介绍一下特定的“七大图形”。

锻炼思维能力的“七大图形”

1

交换图

将各种关系形象化



由多个矩形模块及连接矩形的箭头组成

分析交换人物（例如卖家和买家）和交换内容

实际用途

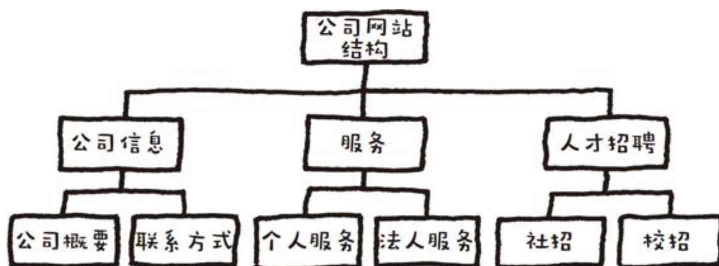
掌握人、物、金钱流向

掌握商业模式

2

树状图

梳理事物的结构



由多个矩形模块及连接矩形的线段组成

整理信息，不重不漏，由结构分析整体

实际用途

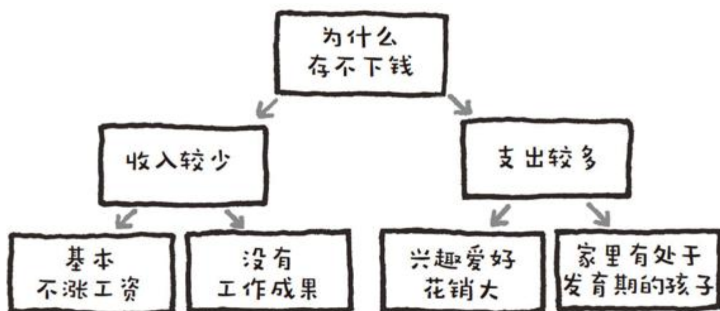
整理散乱的信息

找到成功案例的共同点

3

深挖图

逐层挖掘，分析要因所在



由多个矩形模块和箭头组成

重复提问、回答，分析要因所在

实际用途

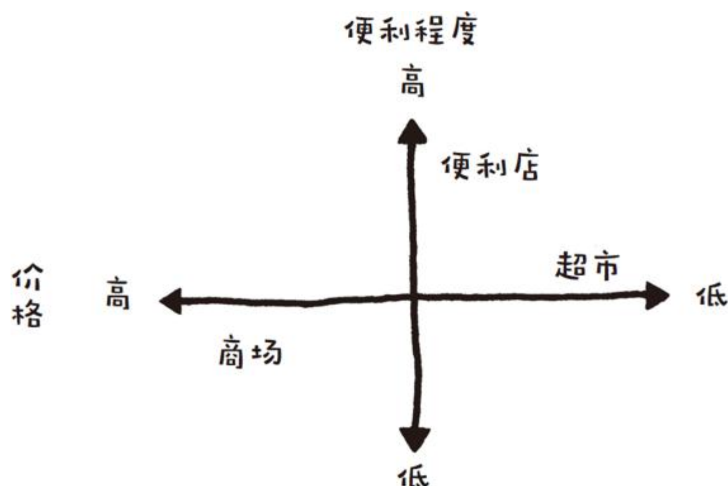
改善自身状况

分解问题，寻找对策

4

比较图

两条数轴，分析项目差异



在两条数轴上对比多个项目

分析项目间差异

实际用途

比较商品，分析商品

分析热门服务的差异

5

流程图

将完成目标的过程形象化



由依次排列的多个箭头模块组成

分析流程步骤

实际用途

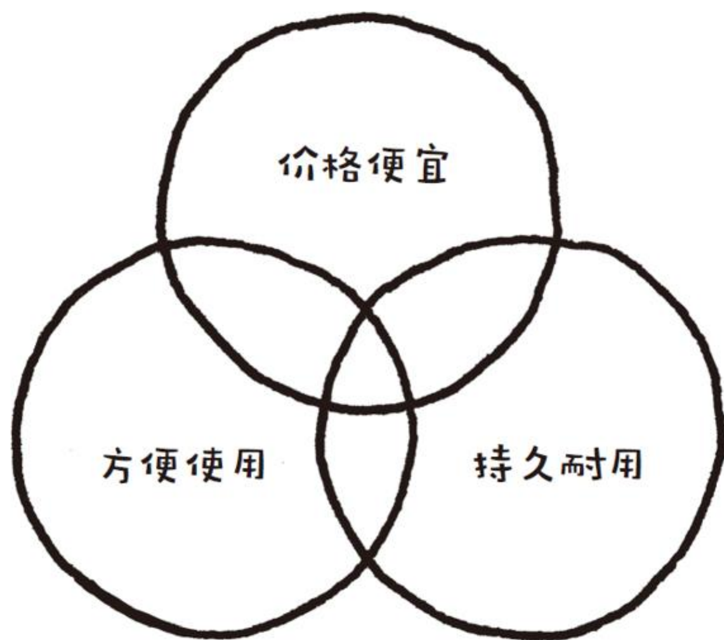
整理制作提案书的步骤

重审业务流程

6

重叠图

凸显商品、服务的“特点”



由多个圆形模块组成

分析商品服务特点

实际用途

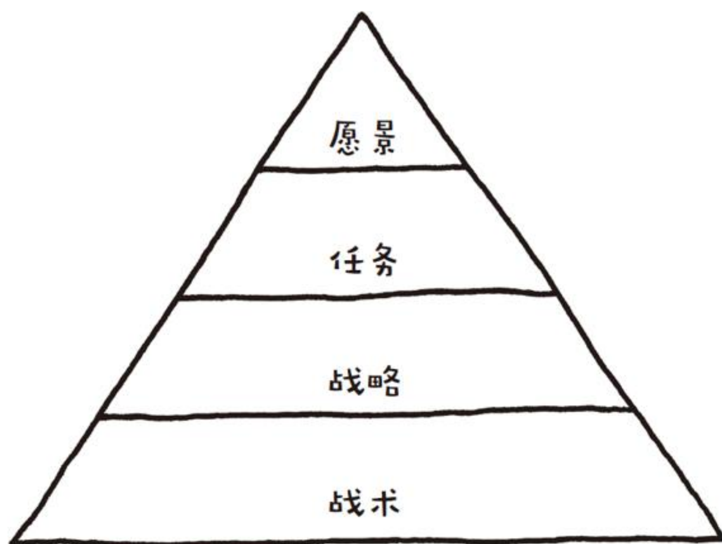
发掘热门服务受欢迎的原因

分析商品畅销的原因

7

金字塔图

明确目标方向



以线段分割三角形

分析上下关系及阶层差异

实际用途

制定方针，提高营业额

预测大型企业动向

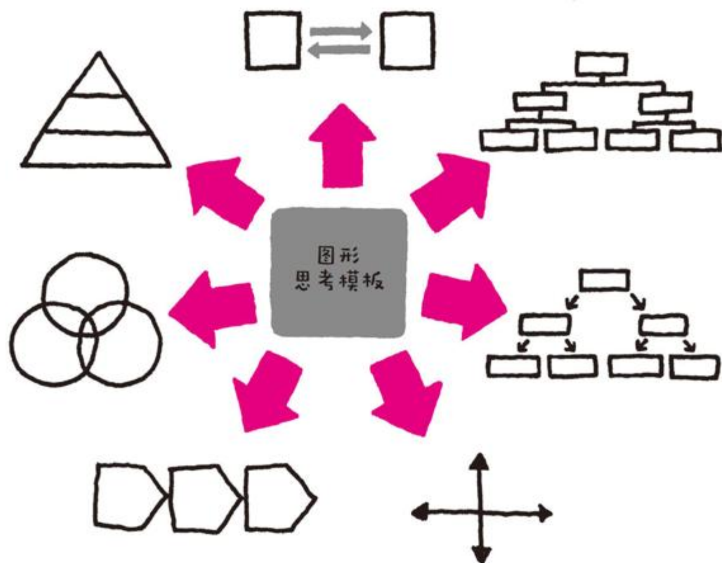
以上就是我为大家精选的“七大图形”。

书中介绍的都是十分简单的图形，简单意味着接近本质。多余的修饰会使人难以看清事物的本质，其实认真思考之后，信息便会以简单清晰的方式呈现出来。

理解某种事物的过程是非常愉快的。但是，如果将复杂的事物原封不动地以另一种复杂的方式进行表达，就相当于丢掉了理解的乐趣，实在令人可惜。

不如“简单点，培养图形思维”。

希望大家能够通过这个过程感受到理解的乐趣。



本书使用方法

本书不会着眼于图形问题中的那些外在的表现技巧，而是通过七张图着重讲解图形思维方式的学习方法，这是图形思考的根本。在使用本书时，首先要仔细阅读各章开头的“简化思维的秘诀”，然后完成练习，每道练习均有提示，还有相应的答案及解说。解说是按步骤逐个展开的，大家可以按照解说详细地追溯思考的过程。

此外，在每节课程的最后都有课后总结，大家可以借助总结来复习每节的内容，也可以通过完成课后题“试一试”进行自学。

目录

CONTENTS

前言
锻炼思维能力的“七大图形”
热身运动　熟悉图形
基础知识，熟悉矩形和箭头的使用方法
学画树状图
所有事物都是图解的题材
基础训练一　厘清事物之间的关系
简化思维的秘诀1　掌握“关系”
课程1　零售业的运营机制是什么
课程2　用户向谷歌支付了什么
总结　熟练使用“交换图”
图解衍生版本　有意省略箭头
专栏1　画不出图怎么办
基础训练二　全面掌握具体内容
简化思维的秘诀2　掌握“结构”
课程3　将电脑文件归类
课程4　各种热门商品的分类
总结　熟练使用“树状图”
专栏2　学会画图提问
基础训练三　深究原因——“为什么”
简化思维的秘诀3　掌握“要因”
课程5　一直加班的要因是什么
课程6　日本环球影城复兴的要因
总结　熟练使用“深挖图”
专栏3　用图形发散思维
基础训练四　事物之间的“比较”
简化思维的秘诀4　掌握“定位”

课程7　挑选电脑机型
课程8　五大社交软件的“区别”
总结　熟练使用“比较图”
专栏4　员工想法的多样性，一画便知
基础训练五　分析“流程”
简化思维的秘诀5　掌握“步骤”
课程9　撰写提案书的流程
课程10　优衣库的生产流程有什么特点
总结　熟练使用“流程图”
图解衍生版本　两种简便画法
基础训练六　“组合”这件事
简化思维的秘诀6　掌握“概念”
课程11　为什么人们离不开Facebook
课程12　哈根达斯的销售策略
总结　熟练使用“重叠图”
图解衍生版本　乘法与加法的区别
基础训练七　掌控方向
简化思维的秘诀7　把握“方针”
课程13　如何增加回头客
课程14　预测亚马逊的下一步举措
总结　熟练使用“金字塔图”
专栏5　前后对比图
应用　多角度思维练习
图形思考　做好人生规划
做好人生规划1　我想做什么
做好人生规划2　要不要转行
做好人生规划3　我的优势是什么
做好人生规划4　公司能给我带来什么
做好人生规划5　理想的公司在哪里
复习　七种图形的特点及使用方法
专栏6　用图形做自我介绍的三大好处
养成画图习惯　化为随身武器
如何培养画图习惯

读书笔记
《代官山　成人TSUTAYA计划》
《品位源于知识》
《德鲁克精华之个人管理》
影音笔记
解读星野度假村的日式待客之道
宜家低价背后的三个秘密
关于培养习惯的一点建议
图形的表现方式、阐述方式
画图的本质是传达信息
表现技巧要点
①尺寸
②形状
③颜色
④线条
⑤距离
讲解技巧要点
用图形思考，用图形讲解
后记　这是一本锻炼思维能力的图解书

热身运动　熟悉图形

基础知识，熟悉矩形和箭头的使用方法

在开始七大图形的课程之前，我给大家准备了两个问题。题目是在前言中出现过的桃太郎的故事。之前，我们把故事的整体流程画成了图，现在，我们要选取其中的一个场景来画图。这个练习是为了让大家的头脑更加灵活。

问题

桃太郎把糯米团子给了小狗，小狗成为桃太郎的伙伴。

看了这句话，大家能立刻想出来要怎样画图吗？我想肯定有一些人会有这样的疑惑：

“这样的内容要怎么画图呢？”

“压根就画不出来吧……”

虽然大家目前可能还不得要领，但是请不要放弃。

请大家思考一下，在刚才介绍的“七大图形”中，有没有能用的图呢？出场人物是桃太郎和小狗，这两者之间，应该存在着某种“交换”行为。

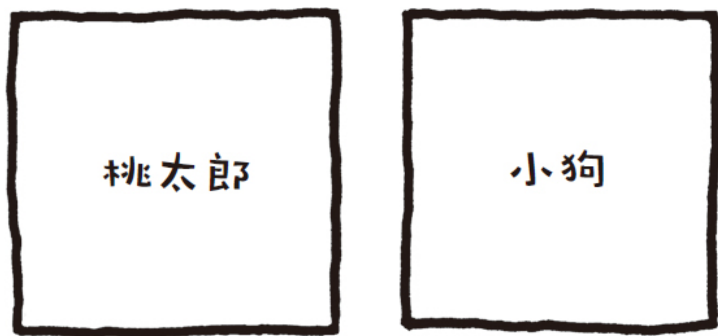
寓言故事和日常生活中的场景是培养“图形思维”的绝佳训练题材。如果只在制作资料时才用图形进行思考，那么，无论多久都无法形成图形思维。

答案＆解说

步骤1　将出场人物分成几个模块

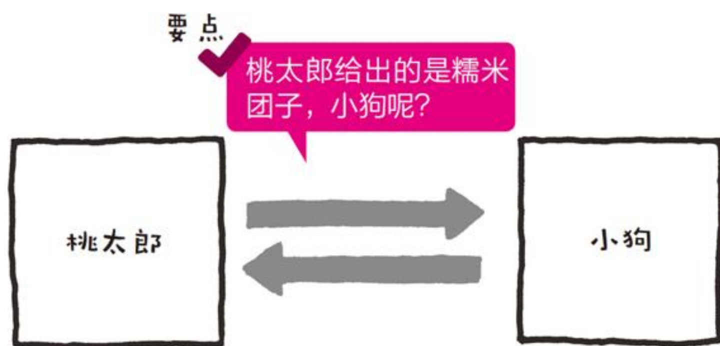
首先，我们需要找到题干中的出场人物，将他们分成几个模块。

桃太郎把糯米团子给了小狗，小狗成了桃太郎的伙伴。

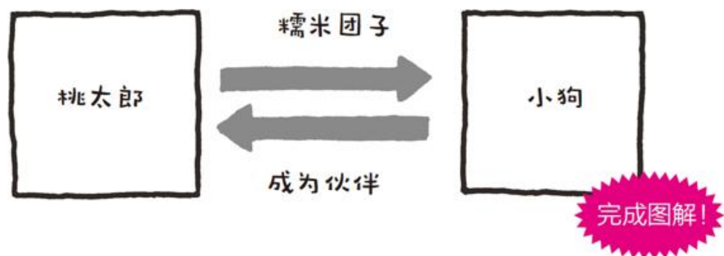


步骤2　画出交换箭头

接下来，为了表示这两者之间存在着某些交换行为，画出双向箭头。



步骤3　画出交换内容



交换的内容是“糯米团子”“成为伙伴”。在箭头上画出这两项内容。

到这里，图就画完了。虽然我们画的是寓言故事中的一个场景，但是，这种“交换图”也可以用来表示商务场景中的交换（交易）行为。

商业场景同样适用

举个例子，如果把故事的主角换成零件生产商和成品生产商，该如何画图呢？

像下图一样，只需要改变矩形模块中的出场人物和箭头上的交换内容就可以了。



学画树状图

怎么样？大家的问题解决了吗？

接下来再给大家出一道题，画一画桃太郎故事中的另一个场景。

问题

> 老爷爷和老奶奶是桃太郎的家人。
>
> 小狗、猴子、山鸡是桃太郎的伙伴。

大家可能会认为，“这样的内容没有必要特意画成图”，但是，要培养图形思维就必须通过这种练习来积累经验。

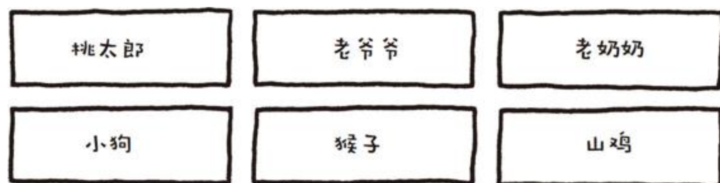
那么，要怎样将这个场景整理成图形呢？题目中出现了很多故事人物，首先，整理一下桃太郎后援队伍的结构吧。这次，我们使用“树状图”。

答案＆解说

步骤1　将出场人物分成几个模块

首先，将题干中的出场人物分成几个模块。

> 老爷爷和老奶奶是桃太郎的家人。
>
> 小狗、猴子、山鸡是桃太郎的伙伴。



步骤2　分组

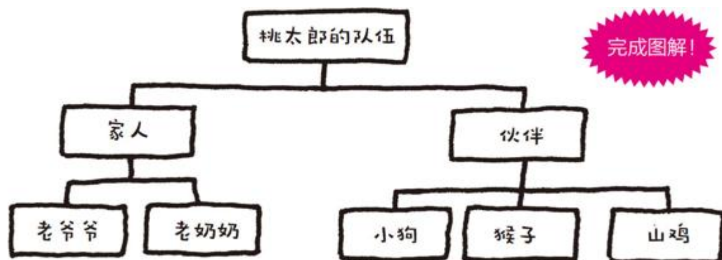
从题干中得知，桃太郎的后援队伍可以分为“家人”和“伙伴”两个小组。

老爷爷和老奶奶是桃太郎的家人。 小狗、猴子、山鸡是桃太郎的伙伴。



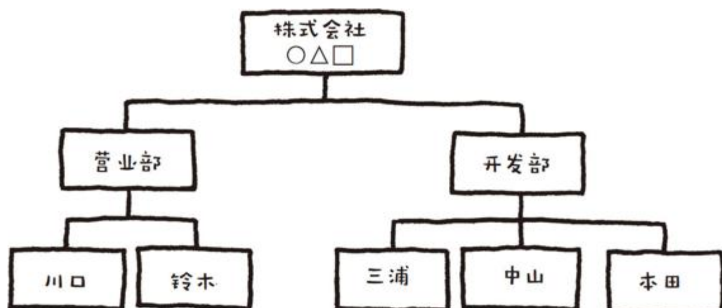
步骤3　整理成树状图

在桃太郎下方画两个小组，每个小组下方画出各自的成员。“桃太郎的队伍”的树状图就完成了。



矩形加线段，一目了然

和上一个的题目相同，树状图也可以应用在商务场景中。如下图所示，将桃太郎换成公司，整张图就变成了一张组织结构图。只要使用矩形和线段，就能够把组织结构表示出来。



所有事物都是图解的题材

做完了热身运动，大家感觉怎么样呢？

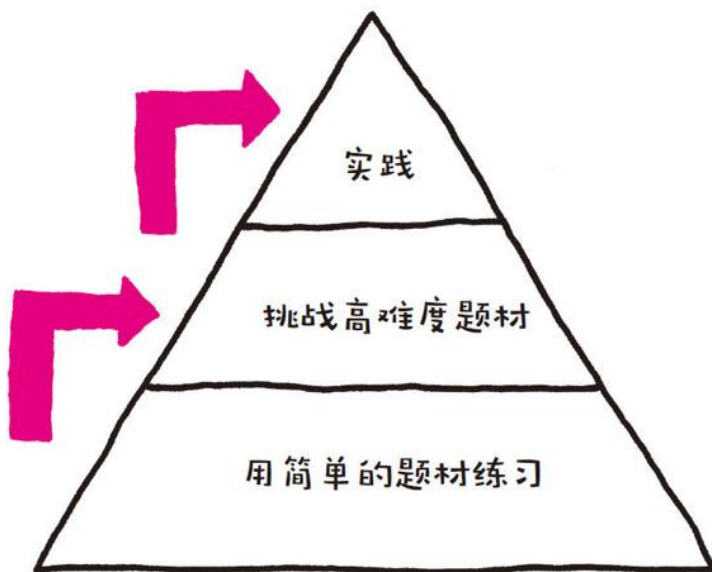
也许以桃太郎的故事为题材会让人感到无聊，但心急吃不了热豆腐，英语的学习不也是从“I have a pen”这种简单的句子开始的吗？

首先，以身边的事物或一些简单的事物为题材进行练习，养成用图形思考的习惯。从早上起床到晚上睡觉，其间的一切事物都可以作为图解的题材。

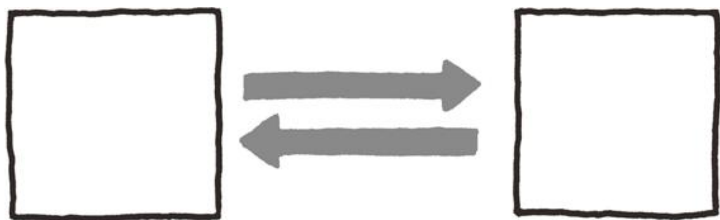
“从家到公司要采取怎样的通勤路线？”“为什么那家午餐店总是有很多人排队？”“读完的书如何总结摘要？”“会议为何迟迟不结束？”……

多做画图练习吧！不要只在制作资料时才用图形思考，平日的积累也很重要。

进步的秘诀



基础训练一　厘清事物之间的关系



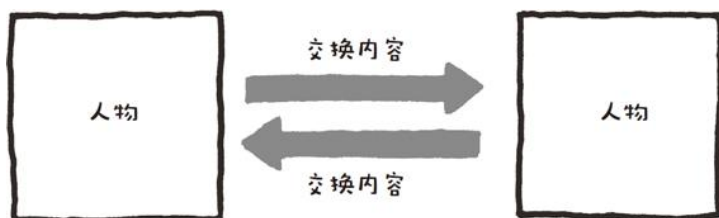
简化思维的秘诀1　掌握“关系”

“关系”是什么

所谓商业活动，是一种提供某种价值，并收取对等报酬的行为。在商业活动中一定存在着交换行为。

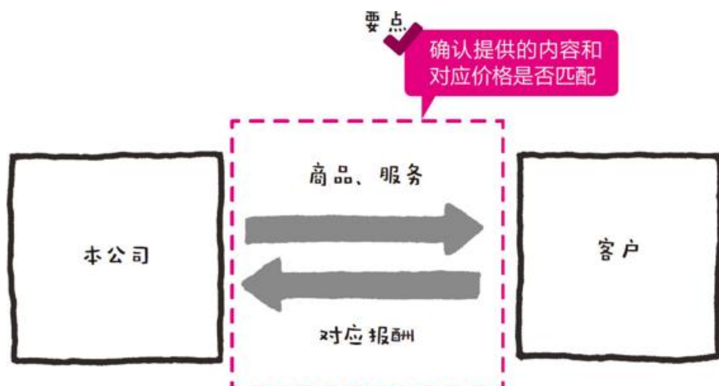
比如，卖家和买家交换的是“商品、服务”和“金钱”，员工和公司交换的是“能力、时间”和“报酬”。作为一位商务人士，必须要理解在交易活动中“什么人交换了什么东西”。

使用“交换图”，可以将人物和交换内容“形象化”，从而了解两者之间的关系。

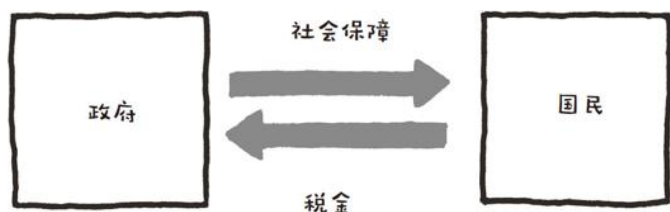


明确了交换内容，就能验证交易是否公平、有没有更合适的交换内容等等。

举个例子，想象一下与新客户商谈的场景。



像这样，把内容形象化，就可以让人冷静地思考。除了商务场景，政府和国民之间的关系也可以用这张图来表示。如下图所示，国民向政府缴纳税金，政府为国民提供社会保障。



有时候可能会有多人同时进行交换活动，出场人物可能有三个或三个以上。在这种出场人物较多的情况下，可以通过接下来的问题练习和商务模拟练习加以分析。

课程1　零售业的运营机制是什么

问题练习

从现在开始，我们将正式进入玩转“七大图形”的课程。我们不再分析类似桃太郎的故事，而是以商务内容为题材进行分析。

首先，让我们画出零售业的关系图。请大家把“交换”这一行为记在脑海中，并把下面的内容整理成图形。

A商店从B果蔬商处采购水果，出售给客人。

 提示

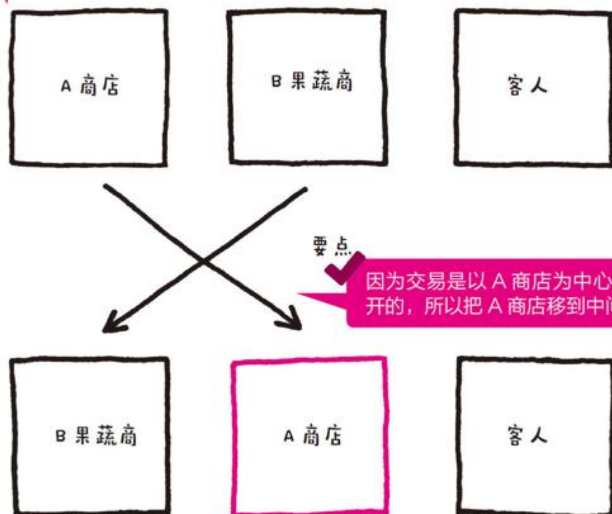
画图之前先想清楚，出场人物是谁？交换内容是什么？

答案＆解说

步骤1　将出场人物分成几个模块

找到题干中的出场人物，将其分成几个模块。这里需要注意排序方法。

A商店从B果蔬商处采购水果，出售给客人。



步骤2　画出交换箭头

然后，为了表示三者之间正在进行交易，画出双向箭头。



步骤3　画出交换内容

再来看看交换的内容。本次交易中交换的是水果和金钱。

B果蔬商向A商店出售水果，A商店将采购的水果卖给客人。因此，应该在指向右边的箭头上方标出“水果”。



那么反方向的箭头上应该标什么呢？作为水果的等价交换物，A商店和客人支付了金钱，因此箭头上应该标上“金钱”。



在本次交易中，以A商店为“中介”展开了两次交换行为。通过画图，我们成功地将这一行为“形象化”了。

注意钱货流向

上面的交换图代表着零售业典型的商业模式，我们也可以替换图片元素。如下图所示，个人零售商从生产商处进货，然后以高于进价的价格出售给客人，从中盈利。



商品和金钱的流向是一切商业的基础。请试着将平日见到的商业活动用矩形模块和箭头表示出来，这是一种非常好的训练。

课程2　用户向谷歌支付了什么

商务模拟练习

谷歌拥有世界上最受欢迎的搜索引擎，它有着怎样的商业模式呢？请用图片来表示下面的内容。

> 用户可以免费使用谷歌的搜索引擎，
>
> 但是在搜索结果中会出现广告。

这次的问题比零售商业稍微复杂了一些，但是，我们要考虑的内容与之前一样。先将出场人物分成几个模块，再用交换内容连接起来即可。我们也可以从中了解谷歌的运营机制。

提示

把缺少的信息补充完整，在此基础上进行思考。

答案＆解说

步骤1　将出场人物分成几个模块

找出题干中的出场人物，将其分成几个模块。

> 用户可以免费使用谷歌的搜索引擎，
>
> 但是在搜索结果中会出现广告。





从题干中可以找到用户和谷歌这两个出场人物，但这并非全部，因为其中还隐藏着投放广告的广告主。广告主和用户之间不是直接进行交易的，谷歌在他们之间充当了交换的媒介。因此，交换的中心是谷歌。

要点

画出隐藏的相关人物







步骤2　画出交换箭头

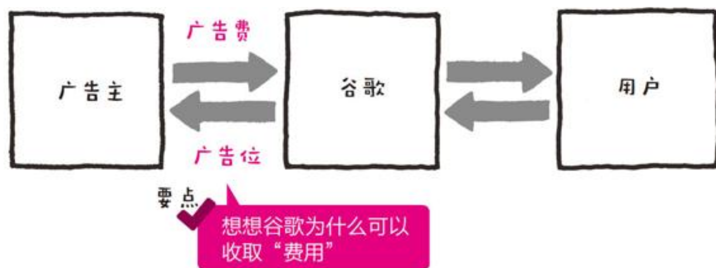
然后，在这三者之间画出双向箭头。



步骤3　画出交换内容

首先来思考一下谷歌和广告主之间的关系。

谷歌向广告主提供广告位，并收取广告费作为回报。因此，可以用下图表示两者之间的关系。



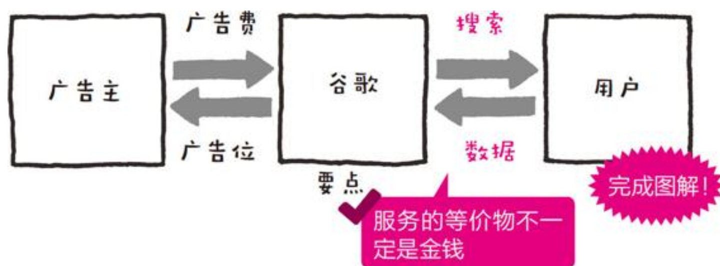
接下来是谷歌和用户的关系。

谷歌向用户提供搜索服务，但搜索服务是免费的，用户并没有向谷歌支付费用。

那么，用户付出的等价报酬是什么呢？

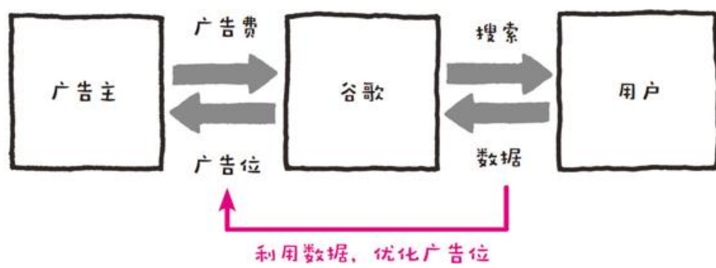
谷歌获得的是用户的浏览数据。这些数据可以提高广告位的质量，广告主认为广告位有价值，就会付钱购买。因此，谷歌才能在不影响自身经营的情况下，向用户免费提供搜索服务。

综上所述，我们可以用下图来表示谷歌和用户之间的关系。



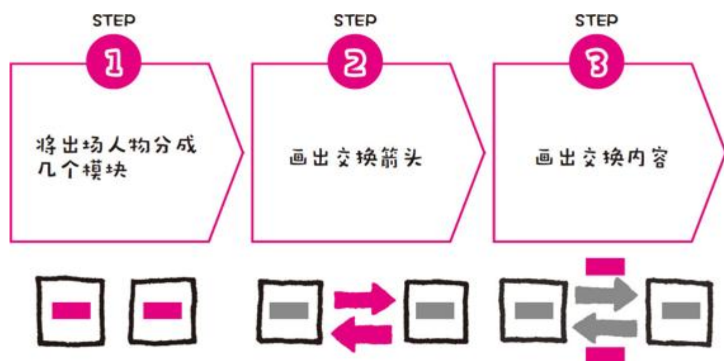
谷歌的盈利机制

谷歌根据用户的浏览数据，掌握了用户的需求和兴趣爱好，从而推算出最合适的广告内容。这样就可以把优质的广告位出售给广告主了。


广告费
广告主
谷歌
搜索
用户
广告位
数据
利用数据，优化广告位

总结　熟练使用“交换图”

理解顺序

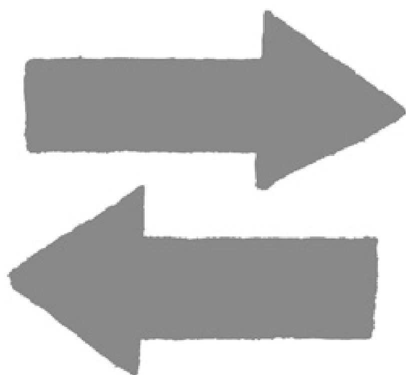


理解要点

- 弄清谁是交换的中心
- 找出隐藏的相关人物
- 交换等价物不一定是金钱

必胜小技巧

把箭头画成双向的



试一试

练习画交换图，分析以下这些常见的商业模式。

√ 自己所在的公司

√ 目前正在迅速发展的公司

√ 经常使用的服务

√ 利润率较高的公司

√ 已破产的公司

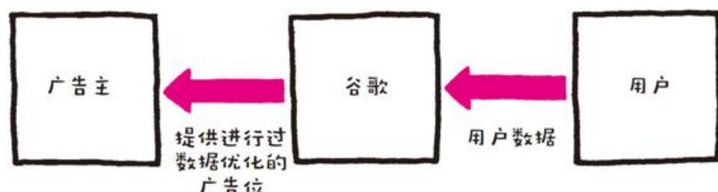
图解衍生版本　有意省略箭头

通过以上两课，我们学习了用图形呈现商业关系的方法。我之前说过，画图的小窍门是画双向箭头，但还有另一种情况需要说明——有意省略箭头。

比如，在谷歌的例子中，为了掌握谷歌的商业模式，我们使用了双向箭头。

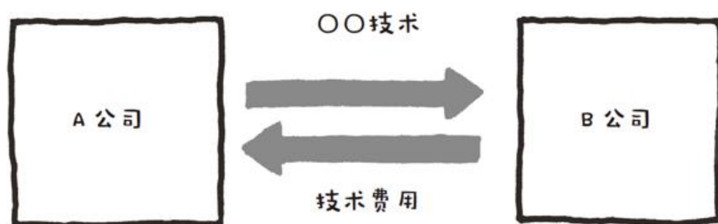
但是，我们在思考时可能也会以“数据流向”为重点，在这种情况下，像下图一样只画出单向箭头就会比较简单明了。

以“数据流向”为重点的交换图



一般情况下，应该使用双向箭头，但为了强调关注的焦点，也可以有意删掉其中的一个单箭头。

再举一个例子，请看下图。图中用双向箭头表示出了A公司和B公司的技术合作关系。



但是，在某些情况下也可以不考虑其中的具体信息。如果只需要知道A公司和B公司哪一方是技术的提供者，就可以画单向箭头。如下图所示。



如果不在意技术流向，只需要了解合作关系的话，就可以进一步省略，用线段来代替箭头。

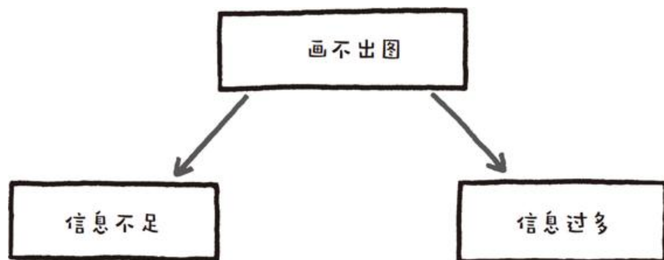


只要充分理解了交换的内容，就可以有所省略，这种运用起来十分方便的图形即可作为交换图的衍生版本。

画不出图怎么办

大家有没有遇到过这种情况？想把某个题材整理成图形，却不知道从哪里下手。时间一分一秒地过去，却仍旧束手无策，于是越来越焦躁……

在图解时可能会遭遇两种瓶颈：一种是信息不足，无法掌握全貌；另一种是手头的信息过多，不知道如何整理。



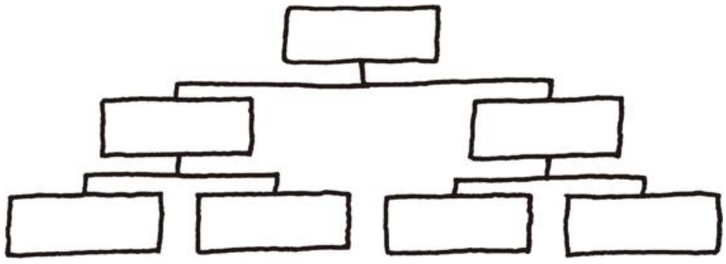
信息不足时，可以继续收集缺少的信息。

但是对于另一种情况，手头的信息太多了，该怎么办呢？这时，可以把手头的信息机械性地抄录到便签上。

比起什么也不做，这样会使人感觉事情有所进展，可以让心情平静下来。虽然只是在抄录，却有一种能够把握图形对象的实感。

从我的实际经验来看，手抄会比使用电子设备更有效果。事情进展不顺利时，可以先“暂停思考，动手试试”。

基础训练二　全面掌握具体内容



简化思维的秘诀2　掌握“结构”

什么是“结构”

大家有没有过这种经历？

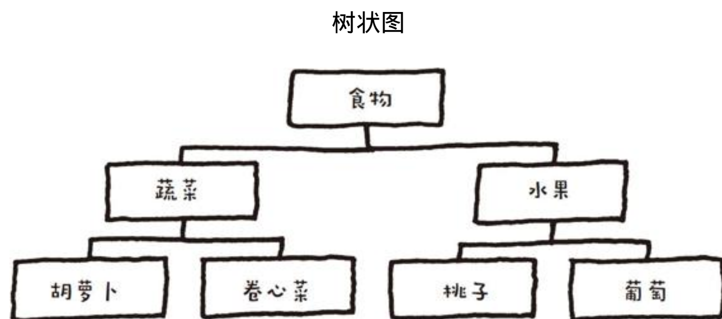
书桌、房间乱七八糟，不知道东西放在哪里。

在房间没有被整理过的状态下，无法迅速找到想要的东西。但是如果好好整理，不仅自己找东西方便，有时甚至可以拜托别人帮自己找东西。

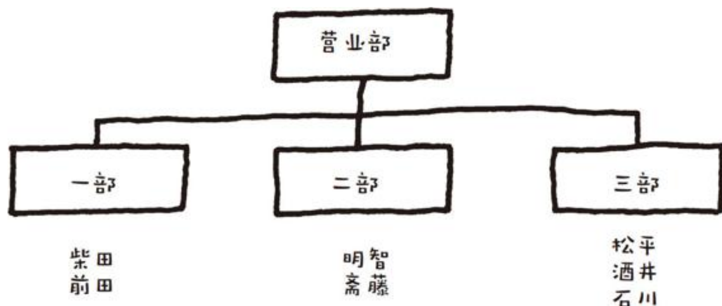
什么是结构？用人体打比方，结构就是支撑整个身体的骨架。使用“树状图”，就可以使结构“形象化”。

与整理房间一样，整理信息能让我们知道什么信息该放在什么地方，从而更容易发现有没有遗漏、矛盾，或者有没有问题和可以改善的地方。

树状图



树状图的典型例子是组织结构图。下图就清晰地表示出了某公司营业部的组织结构。



除此之外还有许多地方会用到树状图。比如，在想办法提高销售额时也可以使用树状图。只要掌握了“销售额＝商品单价×销售数量”这个公式就能够知道，想要提高销售额，需要提高单价和销量其中一方或两方的数字。



如果只想提高“商品单价”，采取捆绑销售可能会比较有效；如果只想提高“销售数量”，打折会比较有效。但是，这样做可能会使另一方的数字随之下降，因而需要谨慎处理。我们之所以能够轻易想到这个问题，也是得益于结构“形象化”的处理方法。让我们通过接下来的问题练习和商务模拟练习来学习、掌握“结构”吧。

课程3　将电脑文件归类

问题练习

当我们开机时，看到以下文件散布在桌面上，试着整理一下吧。

A公司项目提案书/B公司项目提案书/提案书参考资料①/公司介绍/竞争对手分析资料/提案书参考资料②/报价书模板/A公司报价书/A公司订单/订单模板/经费报销模板

忙碌的时候总是无暇整理文件，于是，那些做完的文件、收到的文件不知不觉就被堆放在桌面上了，回过神来的时候，桌面已经乱七八糟，根本分不清文件在什么地方——请大家在脑海中想象着这样的场景，试着完成这次练习吧。

提示

将文件整理成容易分组的状态。

答案＆解说

步骤1　分模块

首先，将各个条目转换成比较容易操作的模块。先不用认真思考，用矩形框起来即可。

这样做有两个好处，第一个是易于把握整体，第二个是画图时方便移动、替换。



步骤2　分组

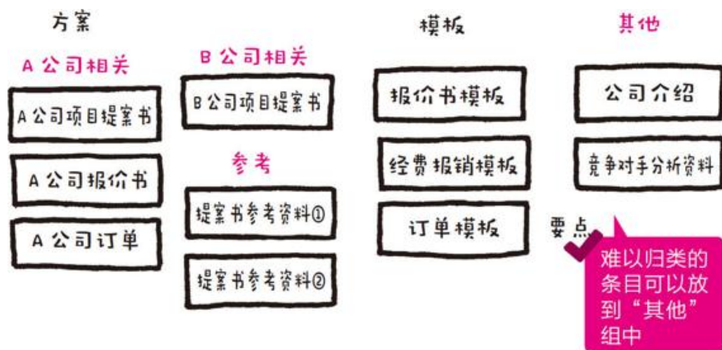
找出内容相关的条目，分成一组。具体应该怎么分组呢？

首先，可以从简单的分类入手，分成“提案”和“模板”两大类，如下图所示。将不属于这两组的文件归到“其他”一类。



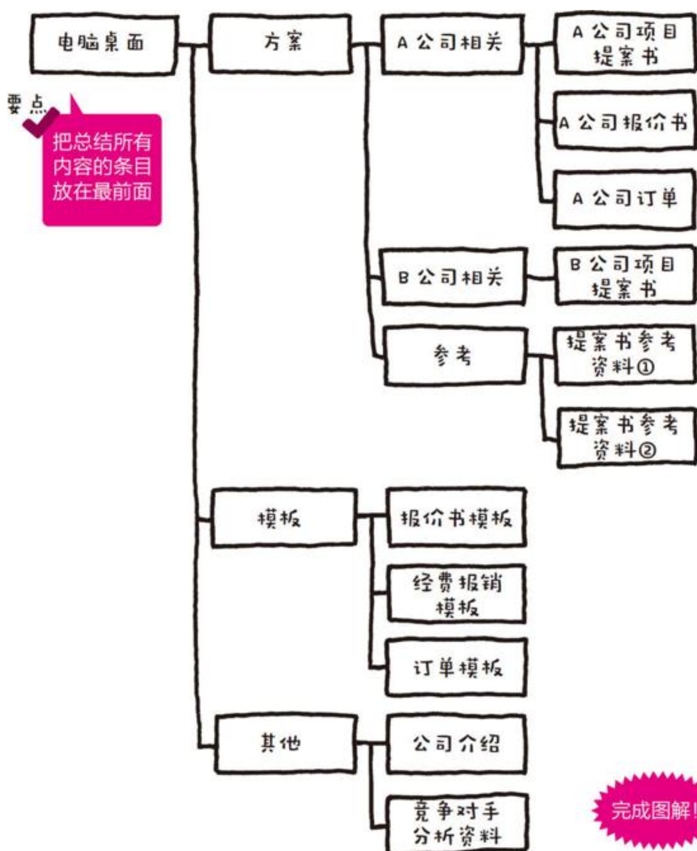
在“方案”中，同时存在着A公司和B公司的文件，这样不够清晰，需要进一步整理。可以把不属于A公司和B公司的文件放在“参考”组中。

“公司介绍”和“竞争对手分析资料”不属于这两大类，可以放到“其他”组中。当然，大多数情况下都会有多余的条目。如果数量不多，都可以放到“其他”组中。



步骤3　整理成树状图

完成分组后，根据分组画出树状图，在起始处标注所有内容的总条目。



分成“方案”“模板”“其他”几个文件夹之后，电脑桌面就变得十分整

洁了。

课程4　各种热门商品的分类

商务模拟练习

月刊信息杂志《日经TRENDY》每年都会发布“热门商品TOP30”排行榜。以下是2016年的前十位热门商品，一眼望去，给人的印象比较杂乱。

口袋妖怪[(1)]/你的名字。[(2)]/IQOS[(3)]/Instragram[(4)]/Mercari[(5)]/SweetsDays乳酸菌巧克力/新型Serena汽车/兰诺强力除臭剂/气垫粉底霜/蔬菜冰沙

请将这些商品分组，并整理成一张树状图。应该画出什么样的结构呢？

提示

可以尝试着先分成小组，然后再合并起来。

答案＆解说

步骤1　分模块

首先，将各个条目转换成模块。

口袋妖怪	SweetsDays 乳酸菌巧克力
你的名字。	新型 Serena 汽车
IQOS	兰诺强力除臭剂
Instragram	气垫粉底霜
Mercari	蔬菜冰沙

步骤2 分组

找出内容相关的条目，分成小组。思考一下，应该怎样分组呢？

首先，可以从简单的分类入手。

“口袋妖怪”“Instagram”“Mercari”，一眼看上去，它们之间好像没有什么联系，但其实它们可以归为“手机应用”一类。

手机应用

口袋妖怪

Instagram

Mercari

要点

与手机相关的条目

请看下图。还剩七个条目，它们有什么共同点呢？

剩余条目

你的名字。

新型 Serena 汽车

蔬菜冰沙

IQOS

兰诺强力除臭剂

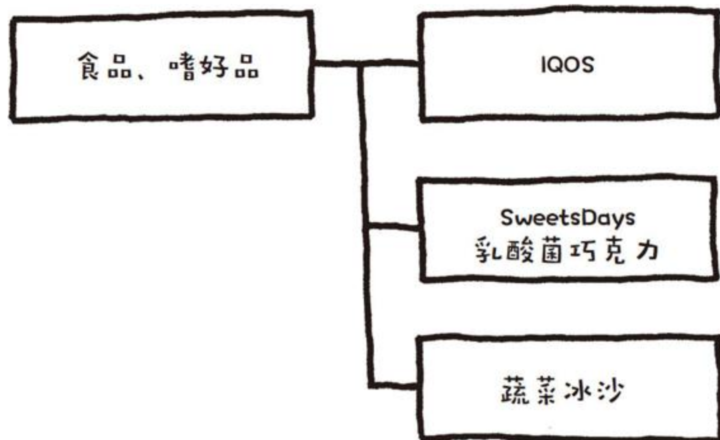
SweetsDays 乳酸菌巧克力

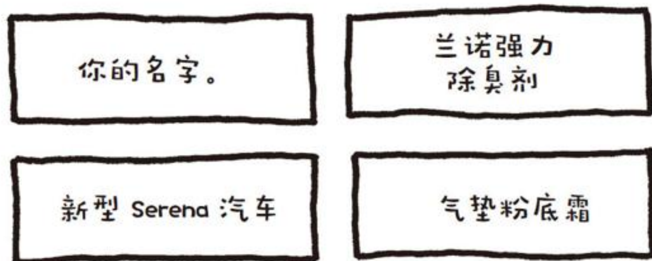
气垫粉底霜

要点

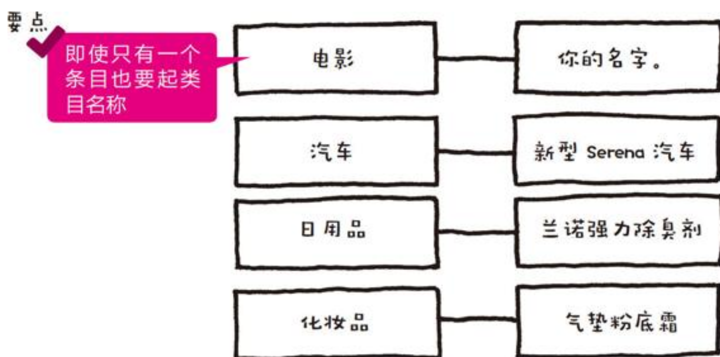
想一想，在商场柜台中，哪些商品会摆在一起？

“IQOS”“SweetsDays乳酸菌巧克力”“蔬菜冰沙”应该可以归为食品、嗜好品一类。



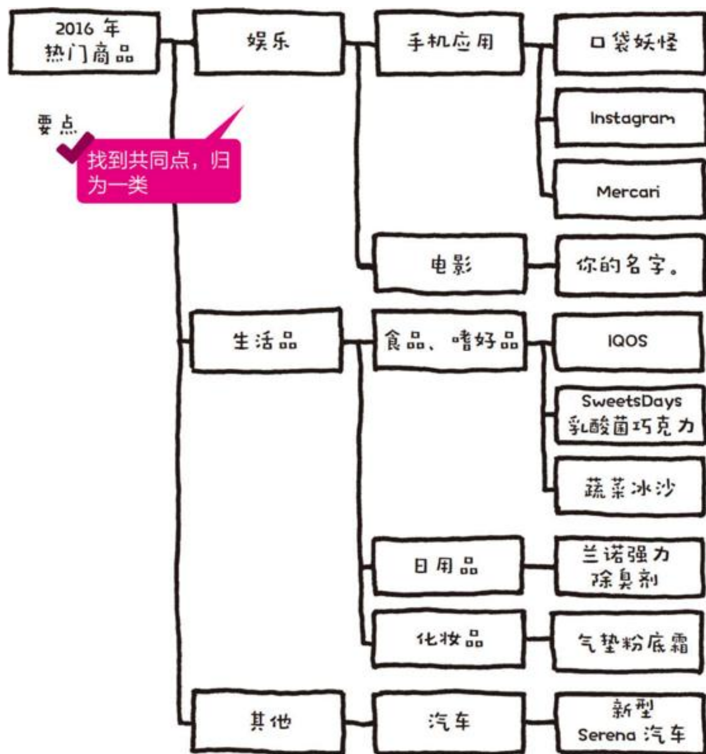


剩余四项比较散乱，可以给它们各自定义一个类目名称。



步骤3　整理成树状图

请看下图。“手机应用”和“电影”属于“娱乐”类，“食品、嗜好品”“日用品”和“化妆品”属于“生活品”类。还剩“汽车”，可以将其放在“其他”类中。



寻找“共同点”的四个窍门

在分组的时候，需要寻找各个条目的共同点。有时可以轻松找到，有时可能不知如何下手。找不到的时候，可以尝试从以下四点入手。

切入点①　相同词语

在给电脑文件分组的问题中，多个条目中都出现了“提案书”“模板”等相同词语，可以根据这些词语进行分类。

切入点②　同一柜台

在热门商品分类的问题中，我们曾经思考过“哪些商品可以摆在同一个柜台中”，这一问题有助于形象化地分类。

切入点③　类似功能

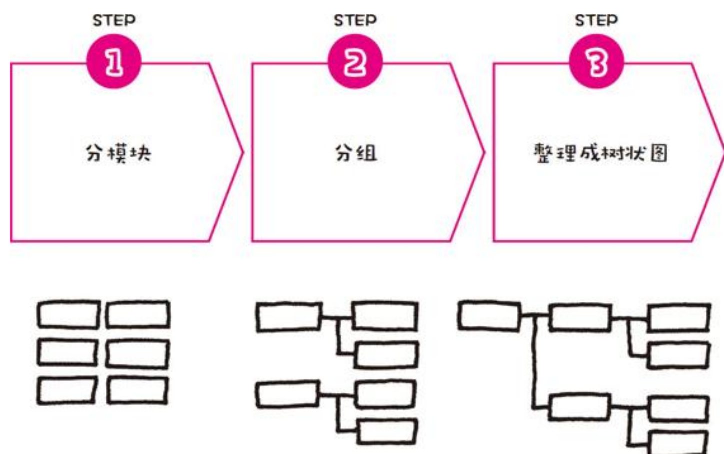
从功能的角度来看，汽车和电车都具备交通工具的功能，电视节目和游戏都有着“娱乐”的功能。

切入点④　同类外观

挖掘机和大象分别属于机械物和生物，但从外观上来看，它们都可以被归为“较大”的一类。消防车和苹果也是完全不同的事物，但它们的外观有着“红色”这一共同点。

总结　熟练使用“树状图”

理解顺序

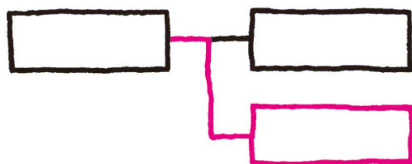


理解要点

- 将难以分类的条目归为“其他”类
- 单个条目也可以归为一类
- 整理成树状图时，在起始处标明所有内容的总条目

必胜小技巧

确保每个条目都有相应的分类



试一试

练习画树状图，这些常见的事物应该如何分类？

√ 工作任务

√ 收件箱里的邮件

√ 桌子上的东西

√ 冰箱里的东西

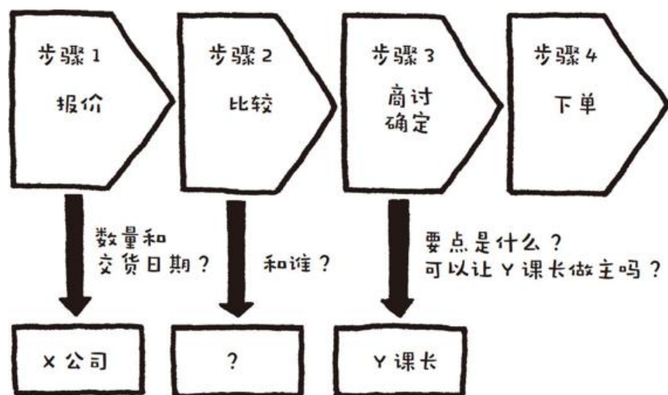
√ 喜欢的电影（书、漫画）

学会画图提问

现在，假设我们收到了上司的指令：

“从×公司收到报价书之后，与其他公司的比较一下，最后和Y课长商量一下再下单。”

因为当时时间紧迫，所以只记了笔记，没来得及和上司确认细节。虽然理解了大意，但是关键点却很模糊，所以之后重新看笔记的时候非常郁闷。这时可以试着把指令整理成图形：



图中有好几个问号，这就是我们感到郁闷的原因。可以把这张图拿给上司看，让上司回答问号对应的内容。这样就可以迅速明确原本模糊的内容，而回答问题的人也只需要完成填空题，十分轻松。

可能有的人不想把留有问号的图片拿给别人看，但如果是以提问为目的，即使保留一些问号也无伤大雅。

(1) 日本任天堂公司发行的掌机系列游戏。

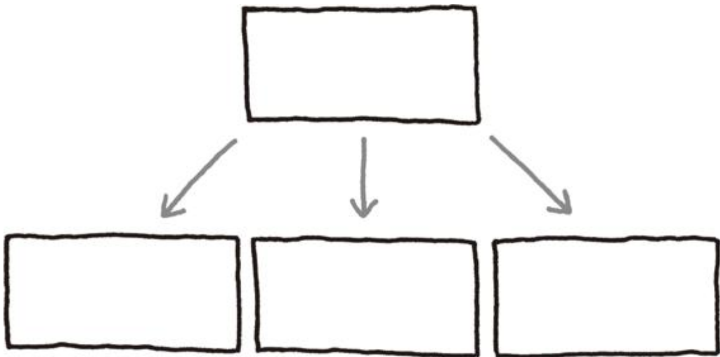
(2) 日本动画电影，由新海诚执导，2016年上映。

(3) 日本品牌电子烟。

(4) 一款移动端上的社交软件，主要用以分享图片。

(5) 日本C2C二手交易平台。

基础训练三　深究原因——“为什么”

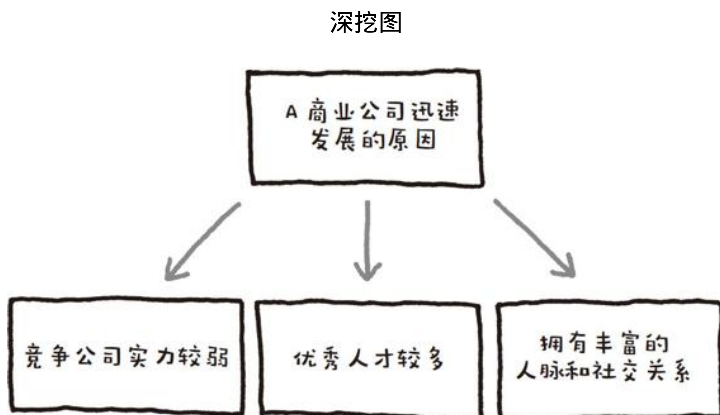


简化思维的秘诀3　掌握“要因”

“要因”是什么

大家有没有思考过这样的问题：“如何提高销售额？”“为什么那支队伍实力这么强？”成功和失败的背后往往不止有一个要因，而是有许多互相作用的原因。请看下图，图中整理了“A商业公司近期迅速发展的秘密”。

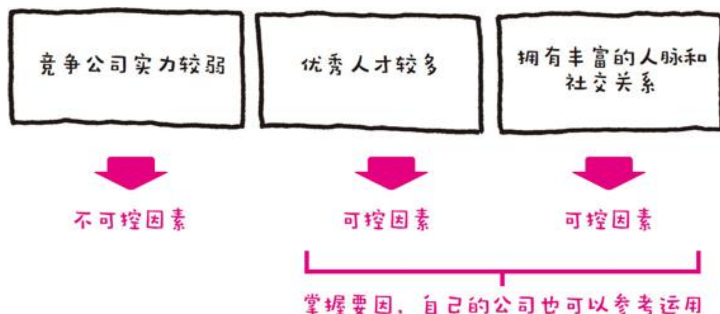
深挖图



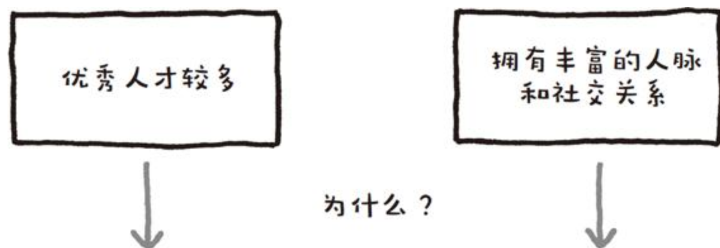
“原因”是“要因”的同义词。当事件发生的理由只有一个时，一般使用“原因”一词。但这里我们想找到的理由不止一个，因此使用“要因”一词。

在寻找要因时，可以使用“深挖图”。如果能够准确分析要因，就能够想出多种应对方法。

请看下图。“优秀人才较多”“拥有丰富的人脉和社交关系”是可控因素，不是A商业公司的特权。



接下来，让我们锁定“优秀人才较多”“拥有丰富的人脉和社交关系”其中一项，深挖一下A商业公司的实力所在。通过分析，也许可以找到自己公司存在的问题，比如，人事录用、人才培养、公司品牌建设、人脉积累等方面的问题。



我们可以通过下面的问题练习和商务模拟练习，从综合性角度出发来进行思维训练。

课程5　一直加班的要因是什么

问题练习

随着“工作方式改革”成为热门话题，人们对加班问题越来越关注。可能有人觉得，加班问题应该由公司和管理者考虑，但其实每一个工作的人都是当事者。员工自己也可以采取一些力所能及的对策。要想知道“怎样才能不加班”，就必须弄清楚我们“为什么会加班”。

根据下面的分析，请大家一起来探索“为什么会一直加班”这个问题吧。

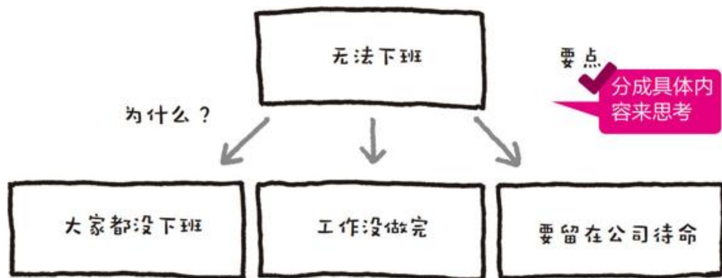
> 加班的原因大致可以分为两种。一种是“由于某些原因，想下班却无法下班”；另一种是“其实可以下班，但是不想下班”。

> 提示
>
> 打破沙锅问到底——“为什么？”

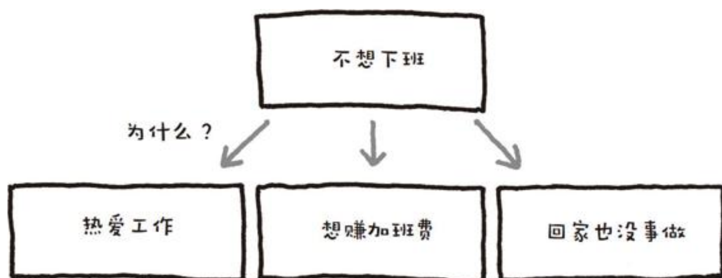
答案＆解说

步骤1　思考原因

首先来思考一下为什么会出现“由于某些原因，想下班却无法下班”的现象。可以想到的原因有“上司、同事都没下班，自己也不好意思下班”“当天的工作没做完”“要留在公司待命”等。



接下来想一想为什么“其实可以下班，但是不想下班”。尽量把能想到的理由都列出来。

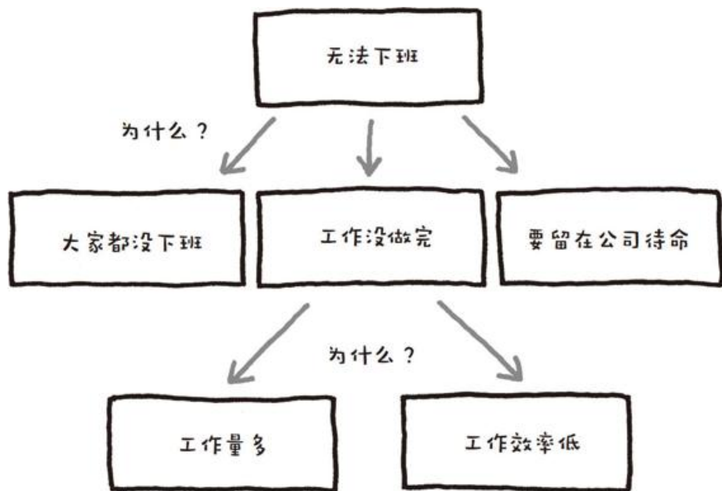


步骤2　重复Q＆A

我们找到了三种想下班却无法下班的原因。对于其中“工作没做完”这一项，还可以继续探究其深层次的原因。

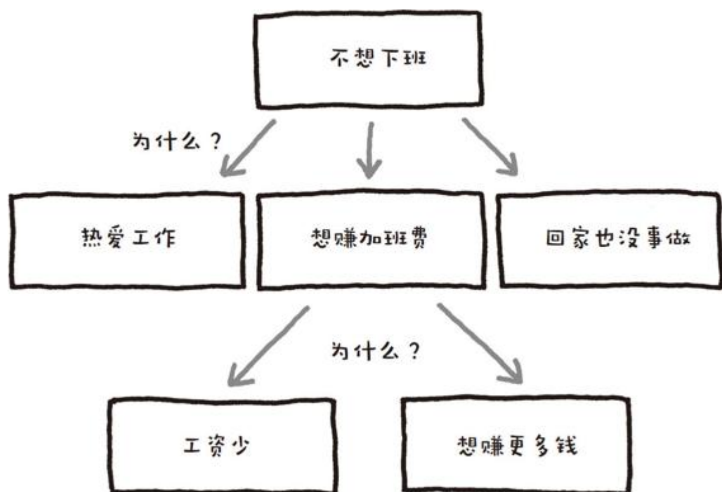
为什么工作做不完？

我们可以想到两种原因。第一是相对于工作时间而言，所分配的工作量过多；第二是工作量合理，但是由于工作效率不高而导致工作做不完。



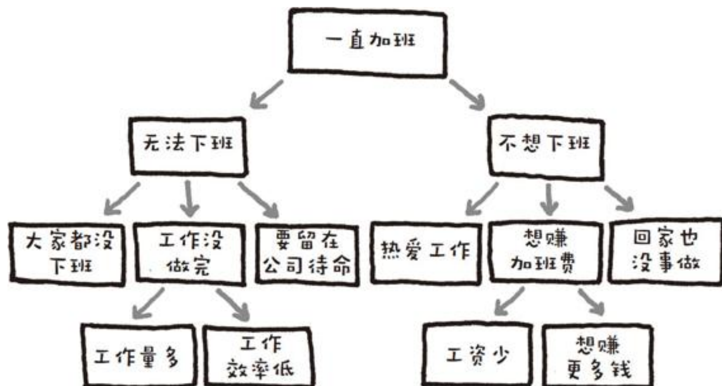
同样地，对于能下班却不想下班的情况，我们也来继续找一找深层次原因。

请看下图。在这三种原因中，为什么会有“想赚加班费”这一条呢？可能是因为工资少，也可能是因为虽然工资够多，但想赚更多的钱。

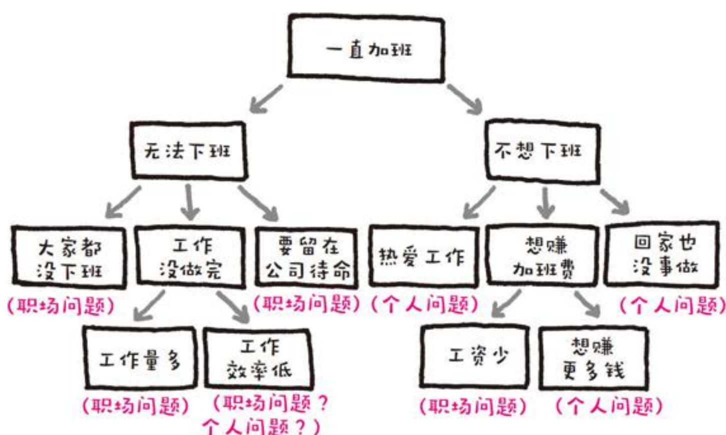


步骤3　整合成一张图

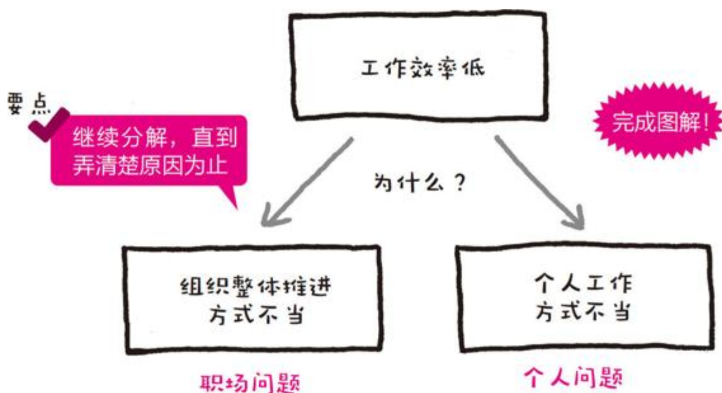
将所有原因整合成一张图，再重新寻找更深层次的原因。



整体考虑就能发现，一直加班的要因是由“职场问题”和“个人问题”两个方面构成。



其中，关于“工作效率低”这一项，暂时无法确定它是“职场问题”还是“个人问题”，因此需要就这个问题继续深挖，弄清楚原因。

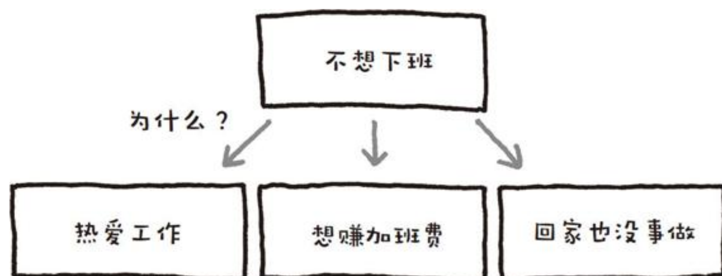


像这样一直探究深层次原因，直到无法继续分解为止。

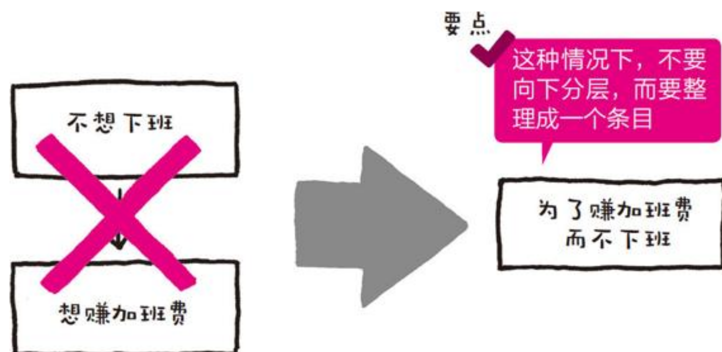
通过这种方法找到要因后，就能弄清楚一直加班究竟是职场层面的问题还是个人层面的问题，从而更容易想出对策。

必须画出多个分支

如下图所示，在画深挖图时，一个条目必须分解成多个分支，直到不能继续分解为止。



在无法分解成多个分支的情况下，为了减少不必要的信息，需要将它们整理成一个条目。



课程6　日本环球影城复兴的要因

商务模拟练习

曾有一段时间，日本环球影城（USJ）客流稀少，经营状况出现危机。是什么导致了这一现象呢？请根据以下信息，画图寻找其中的要因。

日本环球影城曾有一段经营状况不佳的时期，背后存在几个要因。首先，日本环球影城是一个电影主题公园，其主要客源是电影粉丝，受众比较有限。其次，它的所在地位于关西，与关东相比，市场规模较小。最后，除了客流量较少之外，还存在着票价的问题。东京迪士尼乐园的票价已经成了日本主题公园的业内价格标准，日本环球影城的票价大大低于业内标准，但如果提高票价，就会有客流量减少的风险。(1)

提示

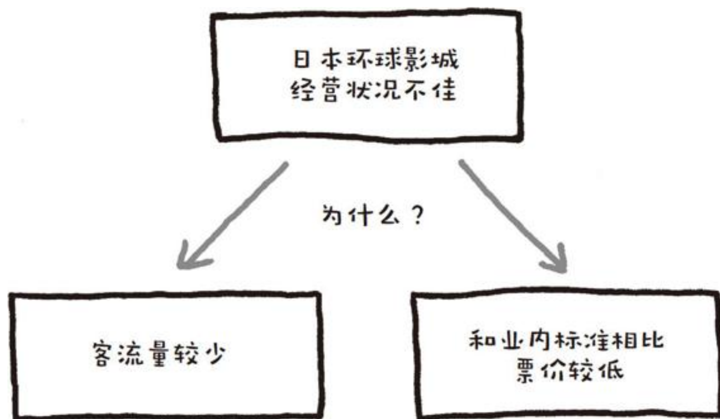
弄清楚经营状况不佳的要因，寻找对策。

答案＆解说

步骤1　思考原因

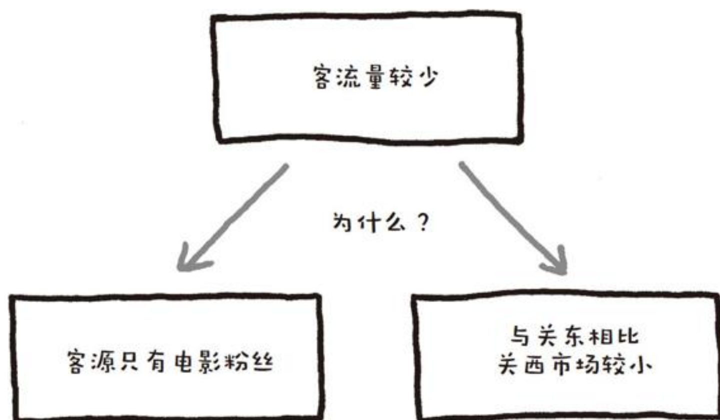
首先，找出日本环球影城经营状况不佳的几大要因。

通过分析以上信息，我们可以发现两大要因：其一是“客流量较少”，其二是“与业内标准相比票价较低”。

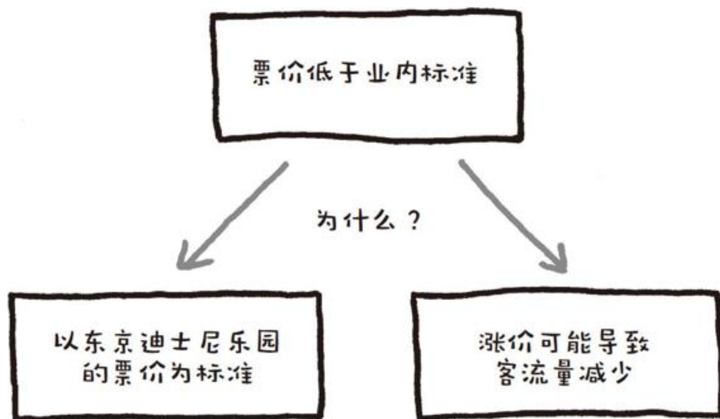


步骤2　重复Q&A

接着来分析一下两个要因的深层原因。“客流量较少”的原因有以下两点：第一，客源只有电影粉丝，受众面狭窄；第二，所在地位于关西，与关东相比，市场规模较小。

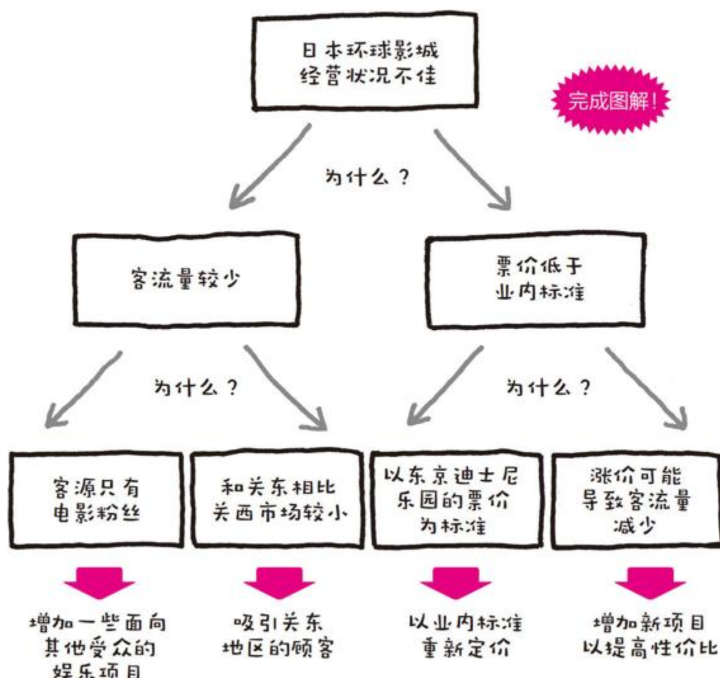


同样地，“与业内标准相比票价较低”有两个原因：其一是东京迪士尼乐园的票价已经成为业内价格标准；其二是如果涨价，会有客流量减少的风险。



步骤3　整合成一张图

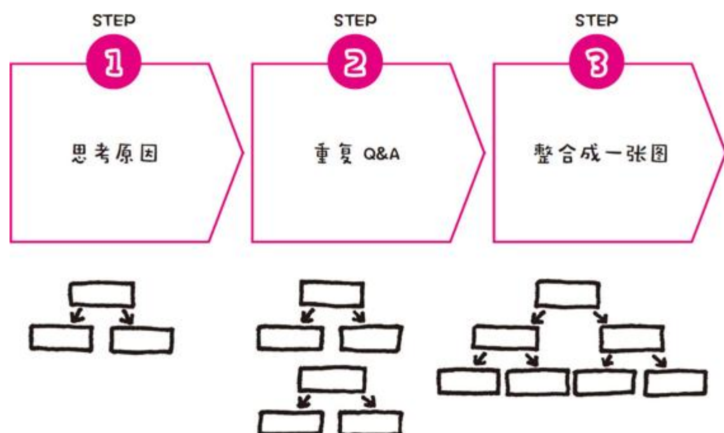
将所有内容整合成一张图，思考对策。



掌握了要因，就能够找到相应的对策。实际上日本环球影城为了吸引更广泛的客源，已经与《海贼王》等热门动漫展开了合作。如果能够提高顾客满意度，就可以顺利提高票价，从而增加收入，还可以投资新项目，这样就形成了一个良性循环。

总结　熟练使用“深挖图”

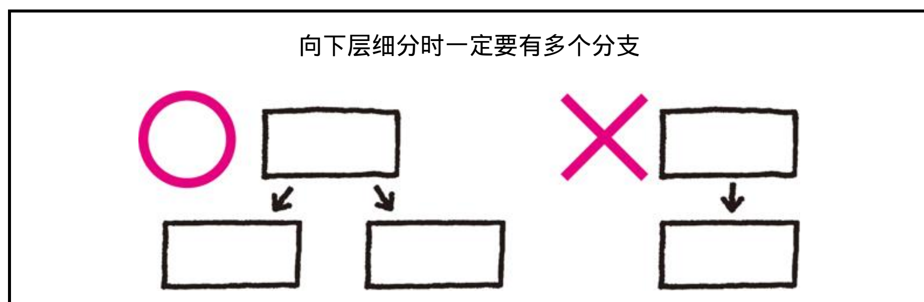
理解顺序



理解要点

- 通过细分原因进行思考
- 一直分解到不能继续细分为止

必胜小技巧



试一试

你有哪些想要一探究竟的事物？试着用深挖图来分析一下吧。

√　为什么销售额不理想？

√　为什么还想去那家店？

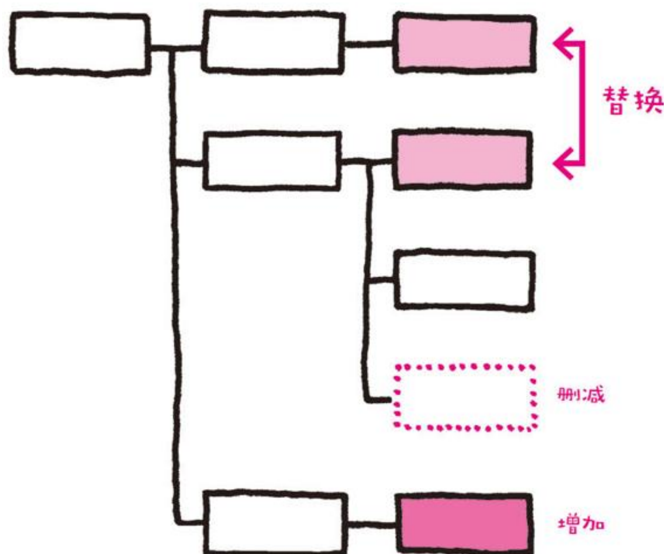
√　为什么上司总是很焦躁？

√　为什么赢不了比赛？

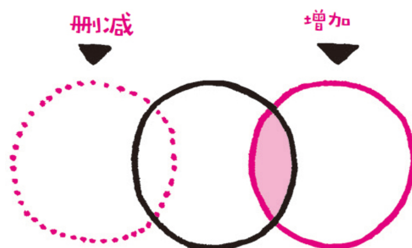
√　为什么追不到心仪的她？

用图形发散思维

“把这一部分移动一下，把那个挪到这里”——人们可以借助图形直观地调整内容。



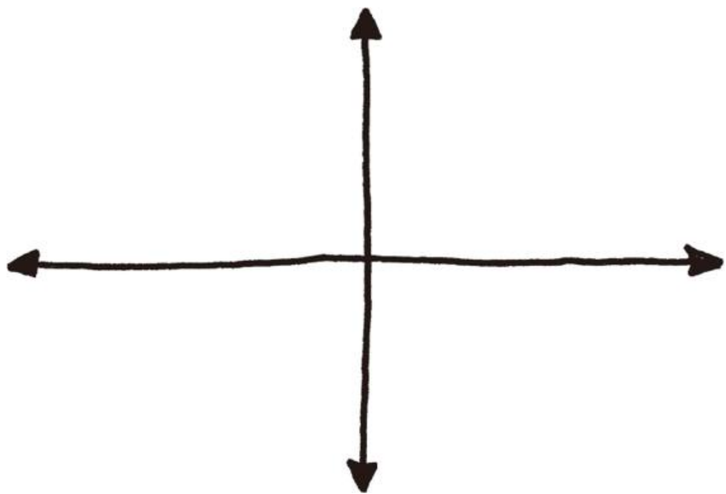
我们可以通过替换、加法、减法来发散思维。一般来说，新的想法来源于既有的想法的组合，而组合要素的最佳工具就是图形。用图形来发散思维吧！



如果一味地从逻辑角度思考问题，会使想法变得缜密、凝练，但会失去其原有的趣味。通过感性方式适当地调整内容，可以达到发散思维的效果。

(1) 森冈毅，《USJを劇的に変えた、たった1つの考え方》（意思是“一种思维方法，彻底改变USJ”），角川出版社。

基础训练四　事物之间的“比较”



简化思维的秘诀4　掌握“定位”

“定位”是什么

在众多相似的商品和服务中，如果想要脱颖而出，就需要有一些“差异”。在比较差异的时候有许多切入点，比如，餐厅之间的差异可以体现在味道、价格、店员服务、店内面积、清洁程度等多个方面。

如果对所有项目进行综合性的比较，就会出现各有长短的情况，无法比较优劣。

因此，在进行比较的时候，应该锁定最重要的几项，这样就能明显地比较出差异。

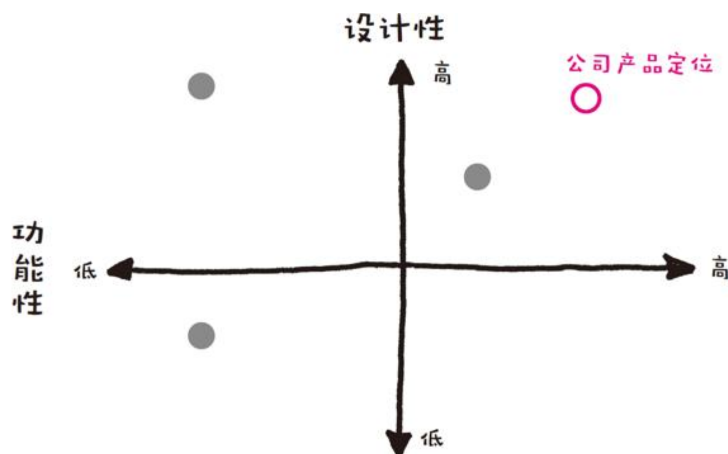
所谓定位，是指比较对象各自所处的状况。掌握了定位，就能客观地对事物进行比较和研究。

比如，在开发公司的新产品、新服务时，就需要弄清楚公司产品和竞争产品的定位差异。此时可以使用“比较图”。

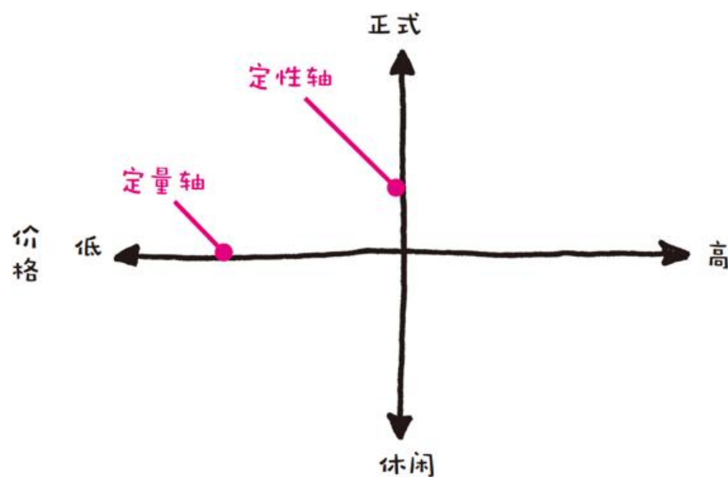
请看下图，图中选取了“设计性（纵轴）”和“功能性（横轴）”两个要素。

在图中找到竞争产品的位置，就能够了解公司产品的理想定位。可以用横竖交叉的两条数轴对事物进行比较。

比较图



下图是服装品牌的比较图。这张图的有趣之处在于，它是将可量化的定量因素和不可量化的定性因素结合起来进行比较的。



在接下来的问题练习和商务模拟练习中，我们将通过“定量×定性”轴和“定性×定性”轴来学习比较图的用法。

课程7　挑选电脑机型

问题练习

本课的主题是“事物之间的比较”。请将以下信息整理成图形。

我现在正在考虑换一台笔记本电脑。因为平时外勤工作较多，所以比较在意电脑的重量和电池续航能力。虽说想选一款重量轻的机型，但性能方面也不能将就。价格方面倒是没有太多顾虑。对备选机型的考虑因素有以下四个。

机型	重量	续航	性能	价格
A	○	△	○	○
B	◎	△	△	△
C	△	○	○	○
D	×	◎	◎	×

* ○◎△×代表满意程度，○＞◎＞△＞×。

现在有四种机型和四个比较项。应该怎样进行比较呢？

提示

思考“我”最重视的是什么。

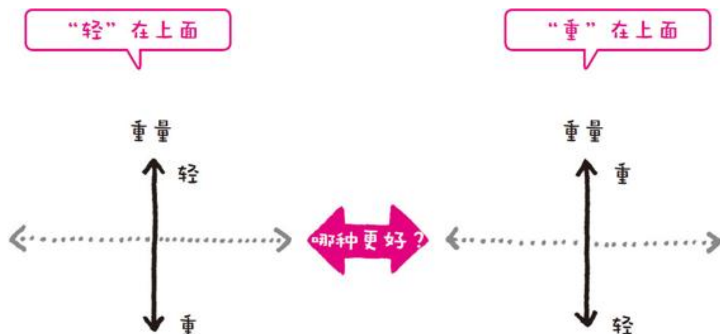
答案&解说

步骤1　确定纵轴

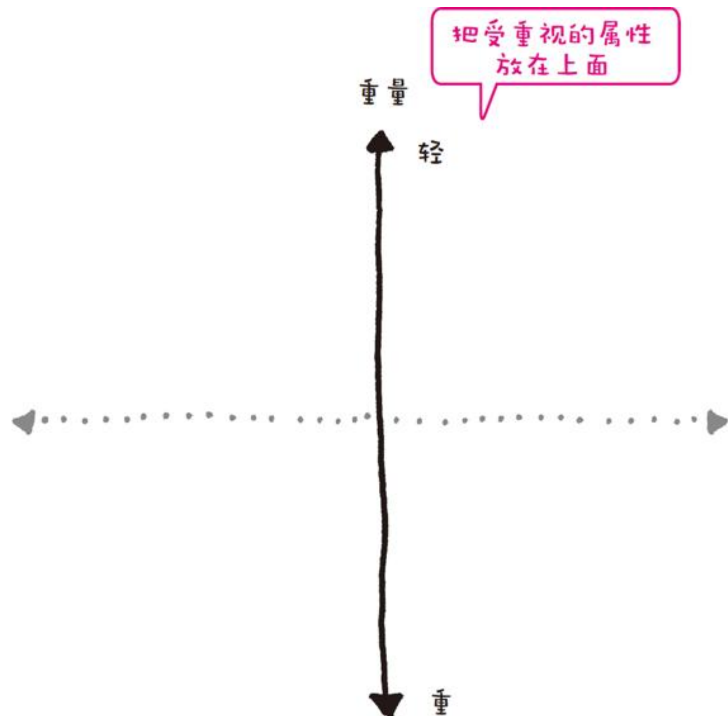
从四个项目中选出“我”最重视的一项，作为纵轴的比较项目。“我”在价格方面没有太多顾虑，所以要在“重量”“续航”和“性能”三项之间选择。

其中，“重量”一词最先出现，且出现了两次，因此得知它是最受重视的要素。

在纵轴上画出最受重视的“重量”要素（理由见此处）。重量分为“轻”“重”两种，应该把哪一种放在上面呢？



正确的画法是将比较受重视的属性（这里是“轻”）放在上面。这样一来，我们就画好了纵轴。



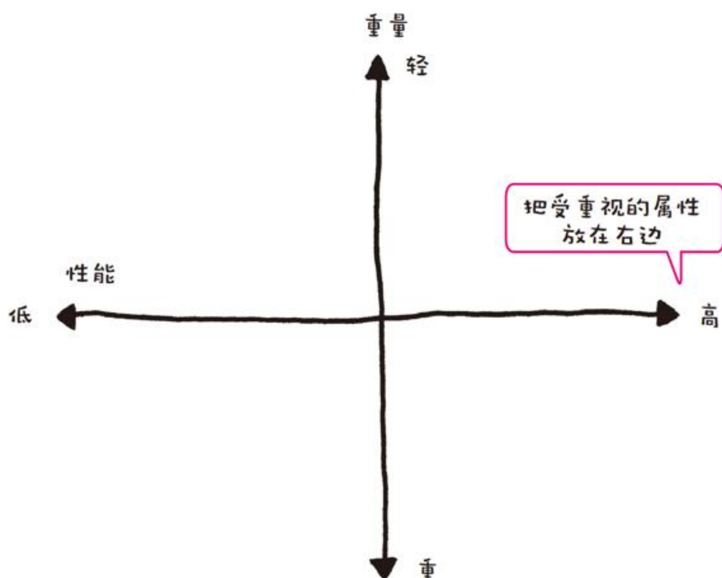
步骤2　确定横轴

横轴的备选项剩下了“续航”和“性能”两项。请注意题干中的这一句话。

虽说想选一款重量轻的机型，但性能方面也不能将就。

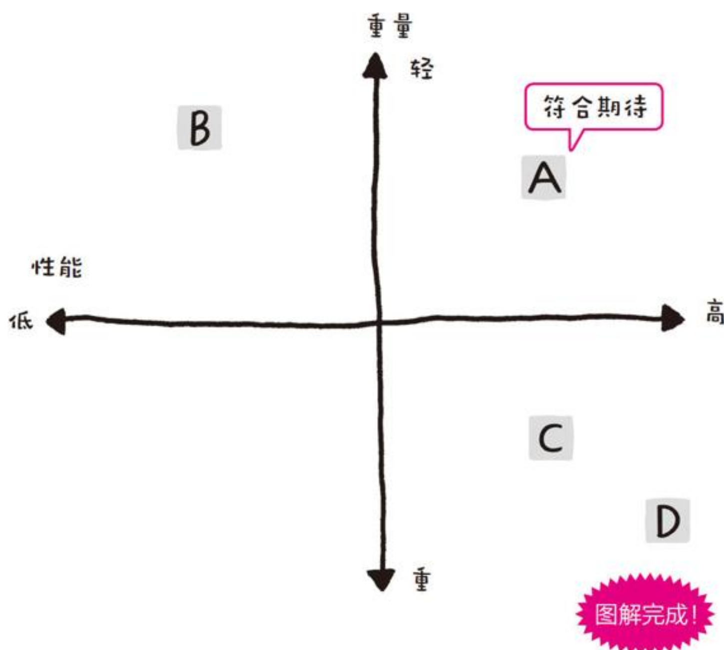
从这句话中可以看出，“我”不想在“重量”和“性能”方面让步。所以，横轴上要画上“性能”，而不是“续航”。

在确定纵轴的上下属性时，我们把较受重视的一项放在了上面，而横轴则是要把受重视的属性放在右边。



步骤3　画出比较对象

我们已经画好了横轴和纵轴，接下来要在图上画出比较的对象。请看下图。



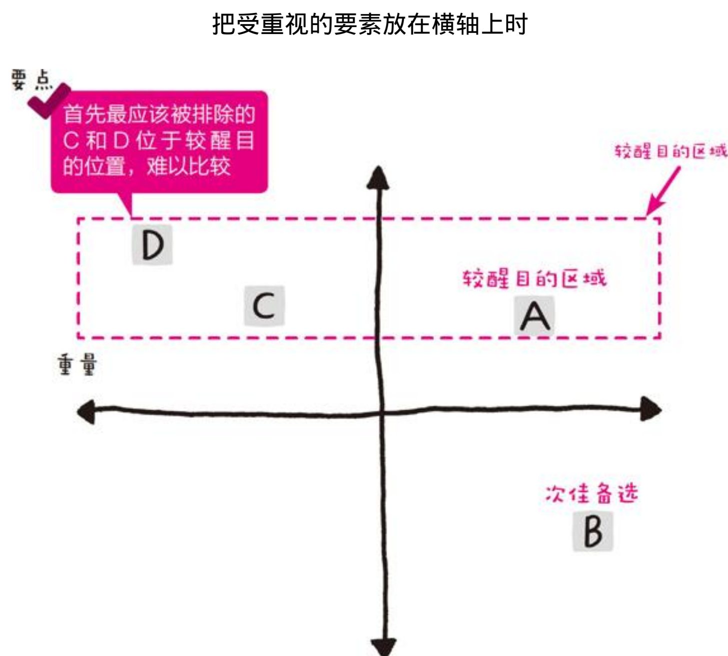
在图中画出四种机型的位置后，就能更容易地找出最符合条件的机型。“我”想要的是“轻便、高性能的机型”，因此右上角的A机型是最适合的。

为什么纵轴如此重要？

在步骤1中，我们将最重视的要素放在了纵轴上。那么，究竟为什么要这么做呢？

现在，假设最受重视的要素（重量）被放在了横轴上，请看下图。A、C、D三项都分布在图形的上半部分。

把受重视的要素放在横轴上时



因为最受重视的要素是“重量”，所以较佳的备选应该是A和B两项。但是除了A项之外，C和D也位于上半部分，较为醒目。这样画图会使关键信息无法一目了然地呈现出来。

因此要将最受重视的要素放在纵轴上，并把比较受重视的属性放在上方，这样就能使较佳的备选项集中在图形的上半部分。这种方法可以让我们更直观地进行比较。

课程8　五大社交软件的“区别”

商务模拟练习

在工作中选择交易客户对象和服务时，我们通常会经过多方比较之后再做决定。

在这里，我们将以身边的社交软件为例，做一次比较“服务”的练习。

请对五大社交软件（LINE、Facebook、Twitter、Instagram、LinkedIn）的定位进行比较。

可以进行比较的项目有“使用场景”“用户数量”“功能”“操作难易度”等。那么，要怎样画数轴呢？

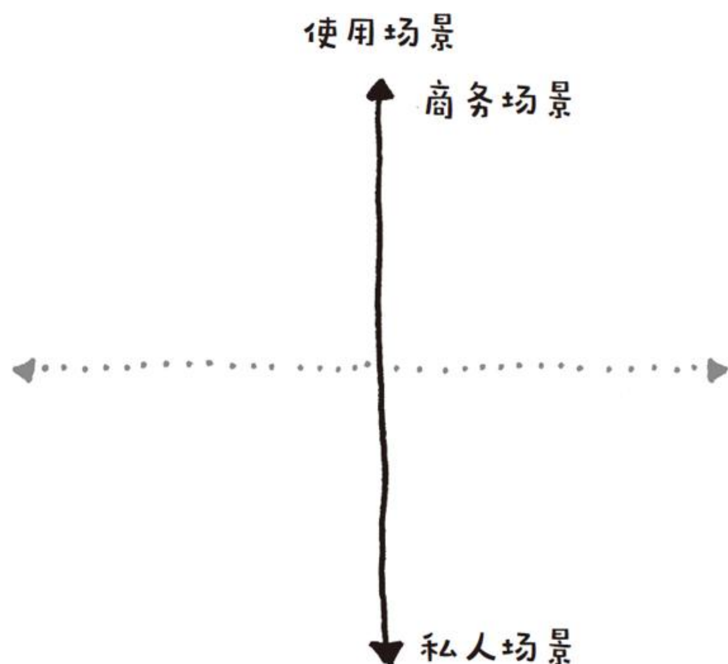
提示

在手中没有定量数据时，可以通过定性项目来比较。

答案＆解说

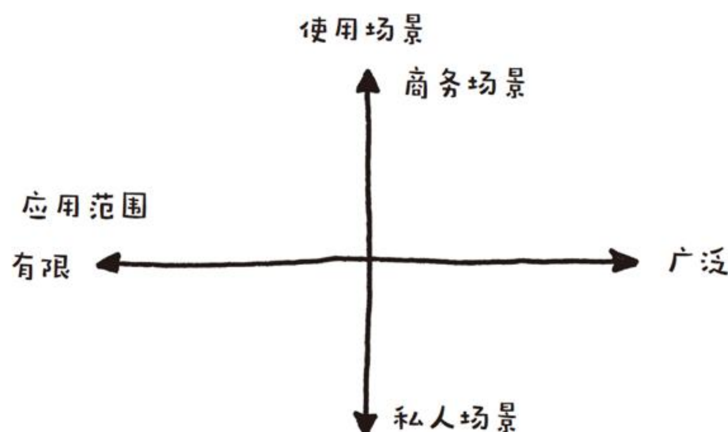
步骤1　确定纵轴

答案并不是唯一的，请大家尽力思考。这里给出一个参考答案，可以将“使用场景”一项放在纵轴上。如果通过“使用场景”来比较，各种社交软件会有十分显著的定位差异。



步骤2　确定横轴

横轴上设定的参数是“应用范围”，可以用来比较社交软件的应用范围是有限的，还是广泛的。

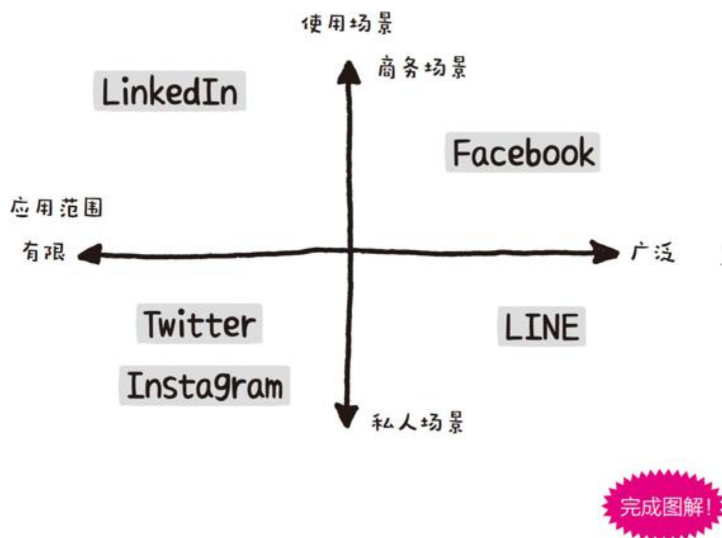


步骤3　画出比较对象

我们已经画好了横轴和纵轴，接下来要画出比较对象。

首先，从使用场景来考虑，LinkedIn和Facebook适用于商务场景；与之相对，Twitter、Instagram和LINE适用于私人场景。

然后，再来考虑各种社交软件的应用范围。Facebook和LINE的功能和衍生服务都很多，可以说应用范围较为广泛。而Twitter的主要功能是发布“推文”，Instagram的主要功能是发布照片，LinkedIn主要提供商业招聘服务，这三者的应用范围比较有限。掌握了这些信息，就可以在数轴上画出它们的位置了。

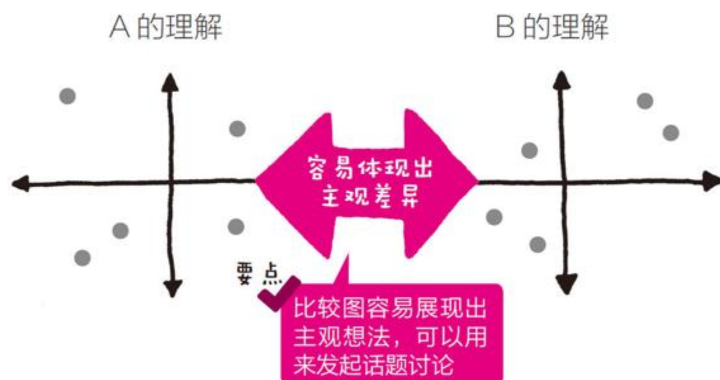


会议、商谈最佳助手

如果数轴上设定的是用户数量之类的定量数据，就可以客观地画出比较对象的位置。

但是，如果是上述情况，即数轴上设定的是定性项目，即使可以通过调查问卷和采访的形式得出比较有力的证据，但归根结底还是通过主观判断来画图的。

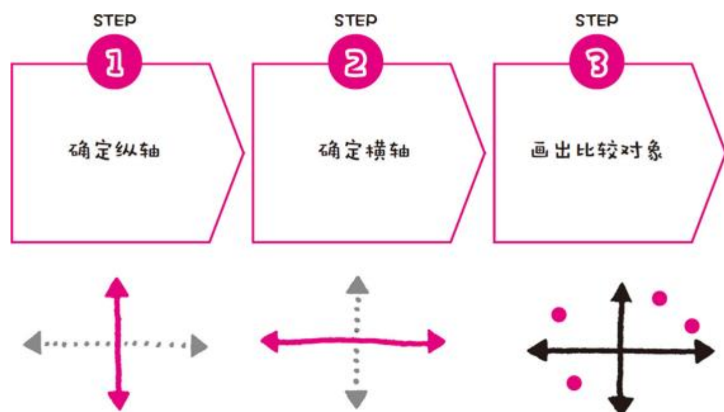
在使用比较图分析事物的定位时，不必因为是定性项目而有太多顾虑。



即使是相同的题材，不同的人画出来的图也是完全不同的，而比较图的魅力就在于这种理解的不定性。选取什么要素做比较、以什么为标准画对象的位置等，都会在很大程度上影响图形的结果。因此这种比较图最适合用来发起话题讨论，经常被应用于商谈或会议中。

总结　熟练使用“比较图”

理解顺序

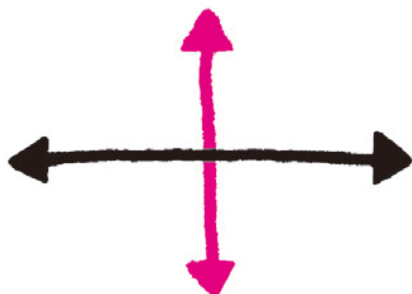


理解要点

- 画纵轴时要把较受重视的要素放在上面
- 画横轴时要把较受重视的要素放在右边
- 大胆比较定性项目，展现主观想法

必胜小技巧

把最重视的要素放在纵轴上



试一试

练习画比较图，分析身边的商业关系。

√ 如果有多种选择，如何通过比较选出合适的客户？

√ 自己的公司和竞争对手公司有什么差异？

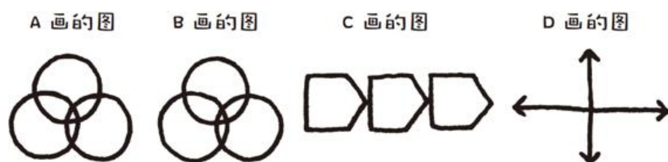
√ 成功的项目和失败的项目有什么差异？

√ 公司长期畅销产品的顾客阶层是什么？

√ 新商品如何定位？

员工想法的多样性，一画便知

我曾在企业培训中，请参加者们就一个相同的题材画图，大家画出的图都十分有趣。而将大家画的图进行比较，就能知道，哪些人的想法比较类似，哪些人的想法稍有不同。



从图中可以看出每个人各自的思考起点和思考模式，即所谓的思维方法。

通过画图可以发现很多事情，比如：

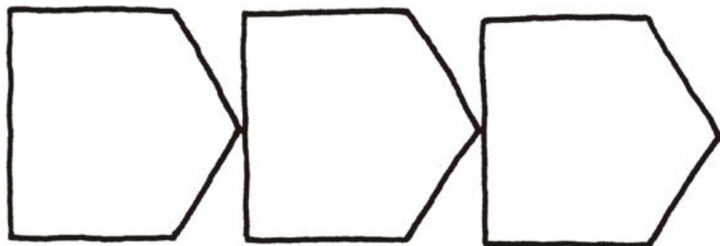
“A和B的想法很类似。”

“原来C是这么想的。”

“D的角度很新颖。”

在了解彼此思维差异的基础上进行讨论，可以加深彼此的理解。如果只用语言来说明，可能无法将差异解释清楚，也可能会在无意间引发矛盾。这时，可以用图片作为缓冲，因为图片更加直观、形象，能够使参与者冷静下来，并继续进行讨论。

基础训练五　分析“流程”



简化思维的秘诀5　掌握“步骤”

“步骤”是什么

大家有没有过这种经历？

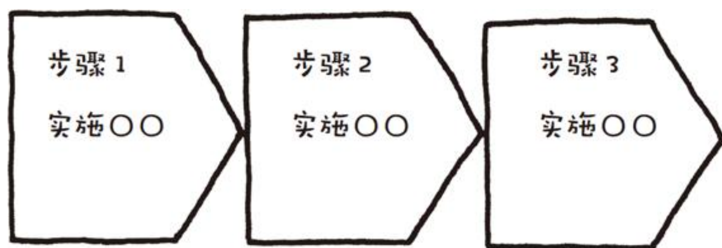
“有特别棒的想法，但是无法实施。”

“计划安排反反复复，进展缓慢。”

当然，有时候可能是因为想法的可行性太低，无法顺利实施。但实际上更多的情况应该都是“想法很好但无法实施”。

不管想法有多出色，如果不能实施，就等于纸上谈兵。“步骤”就是将想法可行化的过程。

有一种工具可以将步骤明确化，从而帮助我们实现计划，这种工具就是“流程图”。请看下图，图中以步骤为单位，将从计划开始到实现目标的过程“形象化”地表现了出来。



以系统开发流程为例，大致可以分为以下四个步骤。



了解了步骤，就可以与相关人员分享流程，交流彼此的意见和想法。也可以像下图一样预测出哪个步骤可能会出现问题，并提前想好对策。



在构思阶段，如果过于追究细节，构思可能会受到局限。然而，在将想法付诸实践的阶段，除了考虑实施方法等因素之外，必须同时考虑好实施步骤。我们将通过以下的问题练习和商务模拟练习，来学习将步骤整理成图形的方法。

课程9　撰写提案书的流程

问题练习

大多数的商业活动都是从提案开始的。为了更好地解决客户的问题、满足客户需求，应该按照什么步骤撰写提案书呢？

下面的短文总结了提案书的撰写流程。请将这一系列步骤整理成图形。

> 我们向客户企业各部门的几位负责人进行了意见询问，从中得知了客户现阶段存在的一些问题。之后就这些问题，我们在公司召开了集体会议，集思广益，整理出了一系列解决方案。其中有许多意见，有合理的，有不合理的，有可行性高的，也有可行性低的。我们最终确定了三个方案，同时也大致整理出了每种方案的费用和日程，准备向客户提交。

提示

分解步骤，逐个分析。

答案＆解说

步骤1　确定步骤的个数

首先，从题干中找出一共有几个步骤，将步骤分解清楚。

要点　想一想自己平时的做法

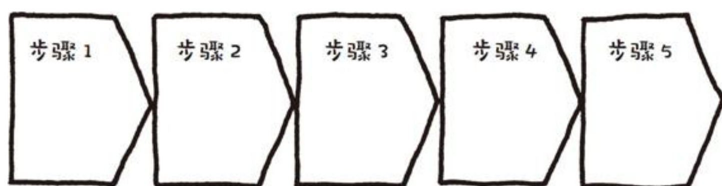
我们向客户企业各部门的几位负责人进行了①意见询问，从中得知了客户现阶段存在的②一些问题。之后就这些问题，我们在公司召

开了集体会议，集思广益，③整理出了一系列解决方案。其中有许多意见，有合理的，有不合理的，有可行性高的，也有可行性低的。我们④最终确定了三个方案，同时也⑤大致整理出了每种方案的费用和日程，准备向客户提交。

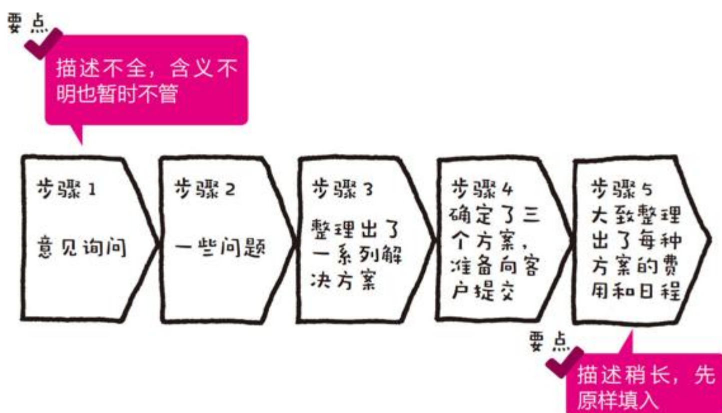
要点　一共发现五个步骤

步骤2　画出流程图模板，标注内容

从短文中我们得知有①～⑤五个步骤，因此需要画出五个箭头模块。



如下图所示，把在短文中找到的五个步骤填入模块中。有的步骤可能描述不全，含义不明，有的描述又过长，但是，现在先不要追究细节，直接将原文填入模板。



步骤3　完善步骤内容

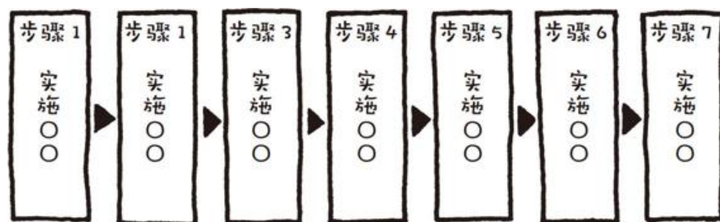
接下来，完善各步骤的内容吧。如下图所示，在完善时，要保证含

义通顺、语言尽量精炼。



步骤较多时应该怎样画图？

上述问题只有五个步骤，那么步骤较多的时候应该怎样画图呢？如下图所示，这种情况下可以使用矩形模块和箭头排列步骤，步骤内容可以竖着书写。这种方法可以简洁直观地表现出如何通过“流程”完成目标。



课程10　优衣库的生产流程有什么特点

商务模拟练习

日本服装品牌优衣库的崛起要归功于“制造型零售业”经营模式。优衣库首先在日本取得了成功，之后又进驻美国、中国、韩国、法国等国际市场，发展形势极为良好。优衣库的生产流程有几大特点。请根据以下信息，将优衣库的生产流程整理成图形。

> 与普通的零售业不同，优衣库以“制造型零售业”经营模式为宗旨，亲自参与包括产品策划、（与原料商合作）研发原料、（与制造商合作）生产、实体店和网店销售、售后服务在内的整套业务流程。

提示

只用流程图可能无法表现全部内容，可以将流程图和其他图形组合使用。

答案＆解说

步骤1　确定步骤的个数

许多人在听到“制造型零售业”这个说法时，都会下意识地认为它是“制造业”和“零售业”的结合体。

但如果只是将“制造业”和“零售业”结合的话，还无法体现优衣库的优势。因此，让我们来分析一下优衣库的业务流程。

通过分析业务流程我们可以发现，这些步骤之间都没有中断，一气呵成。

仔细阅读题干，明确业务流程是由哪几个步骤构成的。

要点　“制造型零售业”这一名称可能会让人认为业务分为“制造”和“零售”两个阶段，但其实并非如此

与普通的零售业不同，优衣库以“制造型零售业”经营模式为宗旨，亲自参与包括①产品策划、②（与原料商合作）研发原料、③（与制造商合作）生产、④实体店和网店销售、⑤售后服务在内的整套业务流程。

要点　分清“策划”和“研发”等任务的区别，就能正确地分割步骤

步骤2　画出流程图模板，标注内容

从短文中得知，有①～⑤五个步骤。画出箭头模块，填入短文内容。

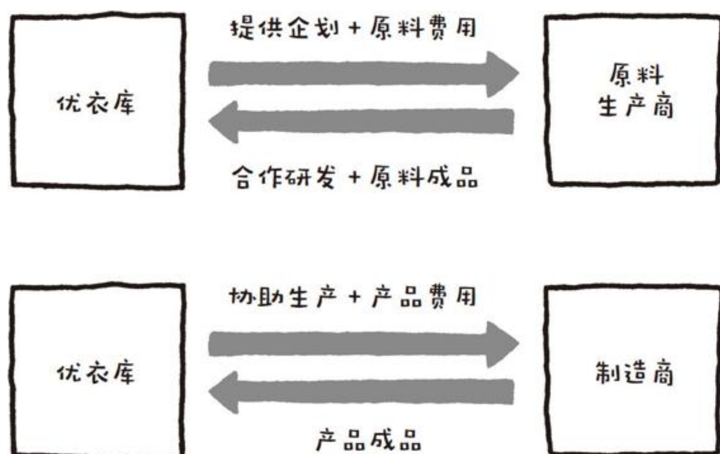


步骤3　完善步骤内容

将各步骤的内容用精炼、易懂的语言表示出来。此外，在下图步骤2“研发新原料”和步骤3“生产”中，除了优衣库之外，还有其他的公司出场，因此需要把优衣库以外的相关者（生产商）用矩形模块表示出来。



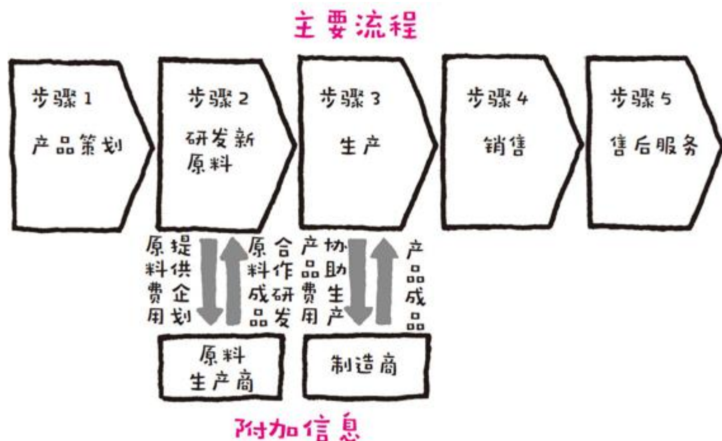
想一想优衣库和原料生产商、制造商的关系。如下图所示，它们之间的关系可以用“交换图”表示。



我们已经了解了优衣库与这两者之间的关系，现在将“流程图”和“交换图”组合起来，就完成了图解。



如下图所示，可以将主要流程和附加信息整合在一张图中。



附加信息完善了流程图的内容，整张图完美体现了优衣库的优势。

优衣库通过与原料生产商合作研发新原料，可以从原料生产阶段就兼顾客户需求。不仅如此，优衣库还进一步通过与制造商合作生产来保证企业能够持续、稳定地输出高质量产品。

简而言之，优衣库的优势就在于它能与原料生产商和制造商直接展开合作。

在画图的时候，我们有意将主要流程和附加信息分开表示，凸显出优衣库生产流程的特点。

从这一题中可以看出，画好流程图的技巧是，将主要流程和附加信息分开表示。画图时保证主要流程沿着同一方向进行，把详细内容画在附加信息的位置。

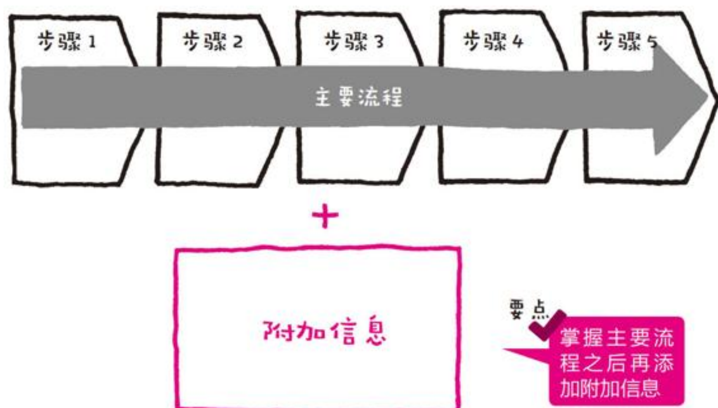
最重要的是主要流程



在刚才的问题中，我们可以发现附加信息中隐藏着一把解读企业优

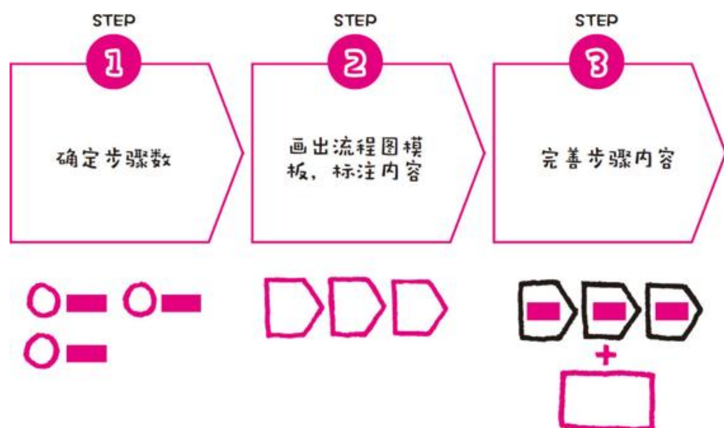
势的钥匙。然而在一般情况下，画流程图时应该首先掌握好整体的步骤和流程。

在此基础上，如果有一些可以对主要流程作出补充的特殊内容（如有其他相关者），就可以在附加信息的位置将其标注出来，但不要直接加在主要流程中。



总结　熟练使用“流程图”

理解顺序

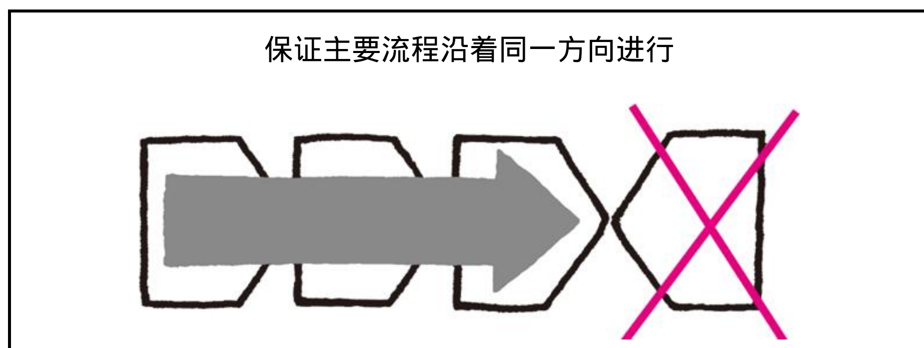


理解要点

- 一开始不用细究步骤的内容
- 步骤内容描述控制在三行以内
- 附加信息和主要流程要分开

必胜小技巧

保证主要流程沿着同一方向进行



试一试

画出身边事物的流程图。

√　常规工作的流程是？

√　怎样顺利签订合同？

√　怎样推出一款畅销商品？

√　如何筹备一场年会？

√　出国旅游的计划怎么做？

图解衍生版本　两种简便画法

通过本章的学习，我们掌握了流程图的画法。首先画出主要流程，如有需要，可以补充一些附加信息。除了这种画法，让我们来看一看流程图的衍生版本。

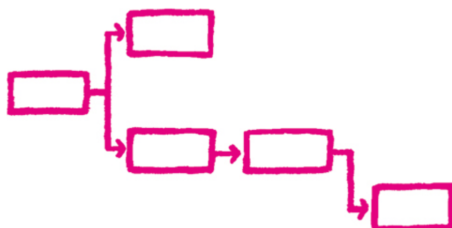
（1）错开箭头

第一种是竖着错开箭头的画法。这样画图可以更加清晰地表示各负责部门或各位负责人的任务、计划，也能看出前后流程的重叠部分。



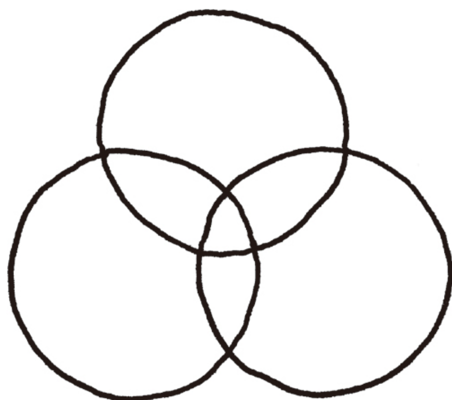
（2）整理细节

如果想整理出流程中的细节内容，可以采取图中的画法，将图分解成矩形模块和箭头的组合。



这种方法不仅可以保证流程沿同一方向进行，也能够呈现分支内容。在画图时可以根据不同的需求（要画“大致流程”还是“细节流程”），灵活地采取不同的画法。

基础训练六　“组合”这件事



简化思维的秘诀6　掌握“概念”

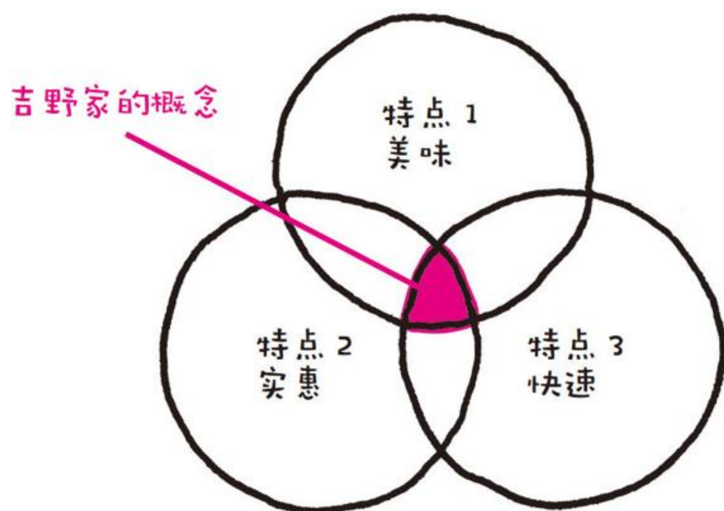
什么是“概念”

世界上有着各种各样的商品和服务。

这些商品之间如果只有一点点差异，就无法彼此区别，因此商品的卖点或特性一般都不止一个，而是由多个组合而成。

在这种情况下，当我们初次接触一个新商品或新服务时，即使看到了相关说明也无法全然理解它们的概念。

因此，我们需要使用“重叠图”。重叠图可以帮助我们将多个特点组合起来进行思考。重叠图不仅可以使我们自己加深理解，在向他人解释商品的概念时也十分有效。



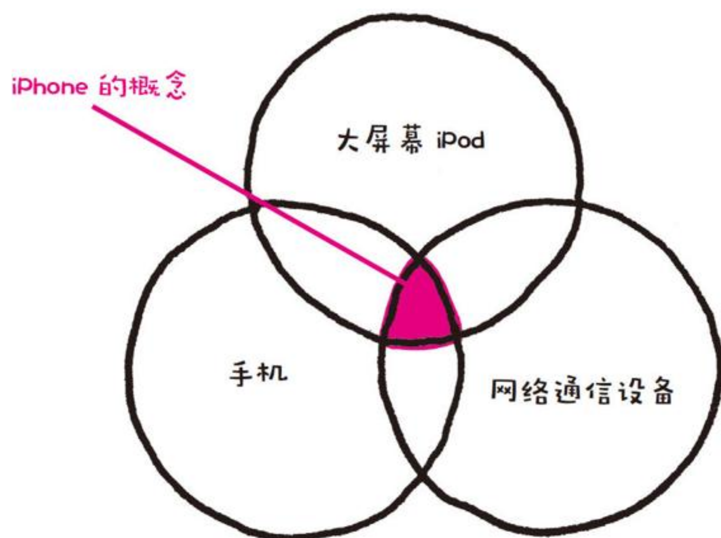
重叠部分体现优势和特点

圆形重叠的部分代表商品或服务的“概念”。概念意味着个性，它是

多种特点的重合。

举个例子，苹果创始人史蒂夫·乔布斯在首次公开介绍苹果产品的宣讲会中，提出了这样一个概念：

“大屏幕iPod”“手机”“网络通信设备”三合一产品——“iPhone”。



如上图所示，多个特点组合在一起就产生了新的概念。相应地，在理解概念的时候，也必须弄清楚概念由哪几个特点组合而成。我们可以通过以下的问题练习和商务模拟练习来学习如何理解概念。

课程11　为什么人们离不开Facebook

问题练习

Facebook最初是哈佛大学的校内服务软件，仅限本校学生使用，后来逐渐成为世界范围的社交工具。

其后，市场上陆续出现了许多社交网络服务工具，但人们仍然无法舍弃Facebook，这是为什么呢？请阅读以下短文，思考Facebook强大的实力背后的秘密。

> 对用户来说，Facebook采取的是实名注册制，便于搜索熟人，也可以用来当作联系人名册；还可以建立小组，进行会话交流，十分方便；不仅如此，还能在网站上发布自己的近况，兼作生活日志。如果转用其他工具，这些功能都无法继续使用，因此让人难以“变心”。

> 提示
>
> 三个特点组合，让人难以舍弃**Facebook**。

答案＆解说

步骤1　找出组合成分

仔细阅读题干，找出Facebook的优势所在。题干的后半部分指出，“如果转用其他工具，这些功能都无法继续使用”，这是一个重要的提示。

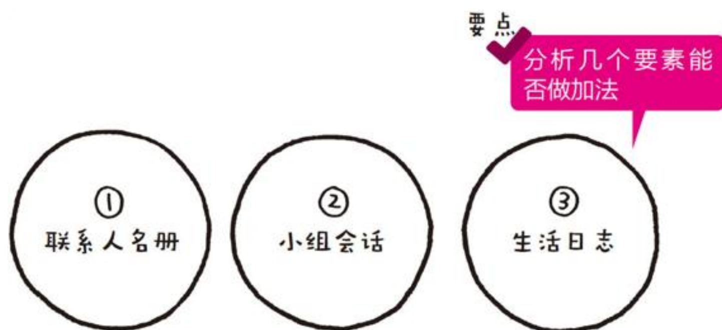
> 对用户来说，Facebook采取的是实名注册制，便于搜索熟人，也可以用来当作①联系人名册；还可以建立小组，进行会话②交流，十分方便；不仅如此，还能在网站上发布自己的近况，兼作③生活日

志。如果使用其他工具，这些功能都无法继续使用，因此让人难以“变心”。

要点　留意重复内容，找出关键词

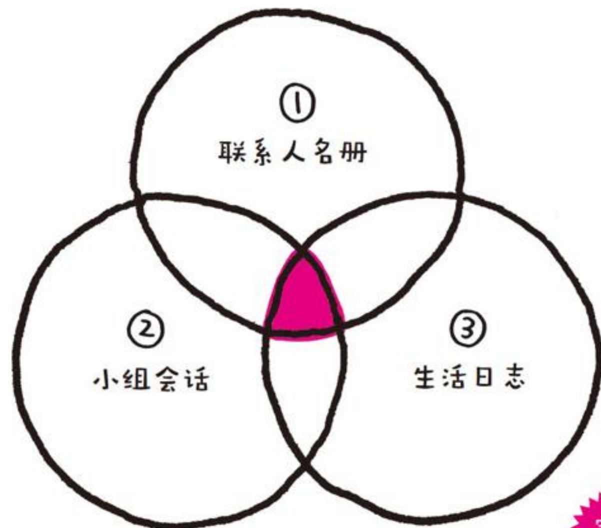
步骤2　画出圆形模块、写出内容

将上文标记的“联系人名册”“小组会话”“生活日志”三个关键词填入圆形模块中。



步骤3　重叠圆形模块

将三个圆形重叠，这样就完成了图解。



①因为是实名注册制，所以可当作联系人名册。

②便利的交流工具，方便联系。

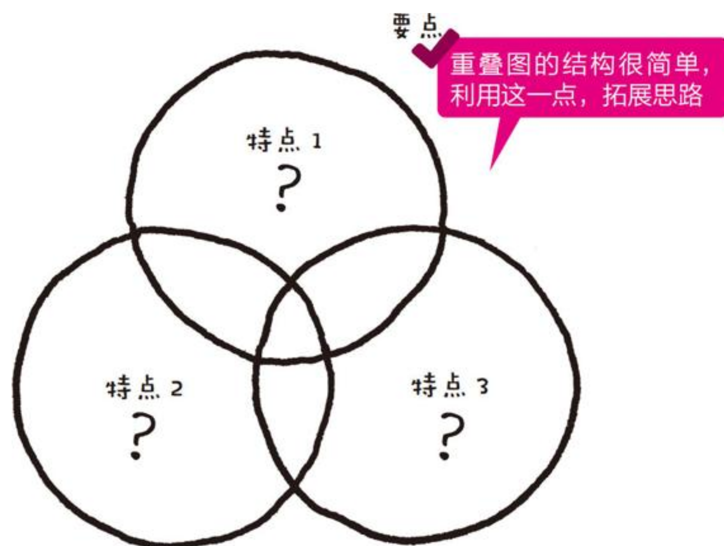
③可以兼作自己的生活日志。

这三种特点组合起来，就是Facebook强大实力的基础。它们之间的关联性越强，就越能在用户群体中建立强大的关系网。因此，个人用户很难单方面舍弃Facebook。

做填空题，拓展思路

表达概念时使用2～3个圆形模块最为合适，再多就会使画出的图变得复杂。画好“重叠图”的关键在于控制圆形模块的数量。

我们也可以反过来使用重叠图。在分析新商品、新服务和新战略时，首先画好三个圆形模块，然后想一想应该填入什么内容。创立新概念的难度较大，但如果把问题变成填空题，就可以像玩解谜游戏一样思考问题了。

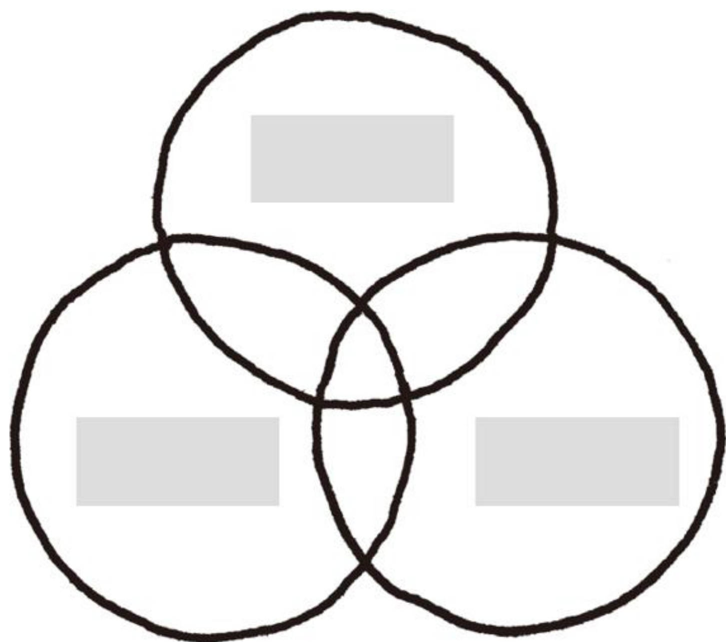


可以让所有的相关人员完成这样的填空题，然后就能从所有的答案中选出一个最合适的组合了。重叠图的优点就在于它能够以此拓展思路。

课程12　哈根达斯的销售策略

商务模拟练习

　　便利店和超市的冰激凌柜台中总有哈根达斯的身影。哈根达斯的卖点中蕴含着它的品牌概念。请大家想象一下哈根达斯柜台的样貌，思考一下哈根达斯有什么特点。为了方便思考，可以先画一张空白的重叠图。



提示

　　哈根达斯有什么特点？先用语言表达出自己的想法，再填写到图片中。

答案＆解说

步骤1　找出组合成分

首先，写出自己对哈根达斯的想法。

> 人们从不厌倦哈根达斯，是因为哈根达斯经常推出限定商品，这一点和星巴克相似。此外，与便利店的其他冰激凌相比，哈根达斯包装更加精美，附带的小勺子质量也比较好。价格较高也是一个方面，形成了一种独特感，可以当作对自己的奖励来购买。其他商家虽然也提供高级冰激凌，但是口味的种类较少。

从上面的短文中选出三个要点。注意是要挑选主要特点，不要拘泥于细节。

> 要点　在商店里浏览商品时会注意哪些要点
>
> 人们从不厌倦哈根达斯，是因为哈根达斯①经常推出限定商品，这一点和星巴克相似。此外，与便利店的其他冰激凌相比，哈根达斯②包装更加精美，附带的小勺子质量也比较好。③价格较高也是一个方面，形成了一种独特感，可以当作对自己的奖励来购买。其他商家虽然也提供高级冰激凌，但是口味的种类较少。

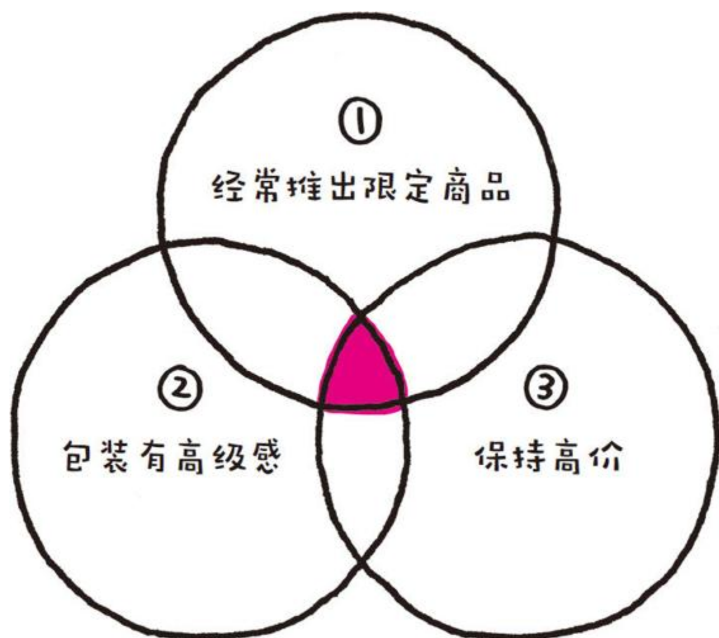
步骤2　画出圆形模块，写出内容

将从短文中选出的三个特点填入圆形模块中。



步骤3　重叠圆形模块

将圆形模块重叠。



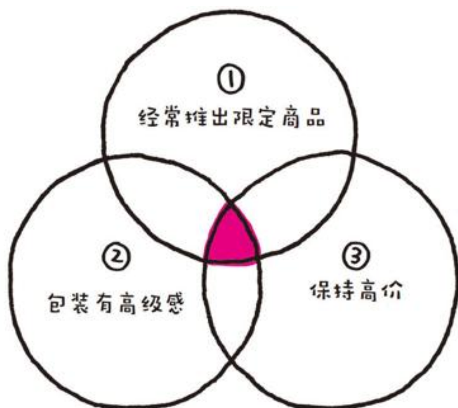
哈根达斯的产品概念已经初见端倪了。它的概念是由三种不同的特点组合而成的，不易被其他商品模仿。

进一步完善关键词

继续向更深的层次思考，我们会得到两个关键词——“话题性”和“独特感”。

①中的“限定商品”这一因素会产生“话题性”和“独特感”。另外，②和③中的“高级感”和“高价”因素也会酝酿出一种“独特感”。

哈根达斯已经在市场上独占鳌头，却并没有陷入模式化，一直致力于维持品牌的新鲜感，这正是哈根达斯的非凡之处。



要点

将三个特点相乘，找到乘积中的新关键词



话题性

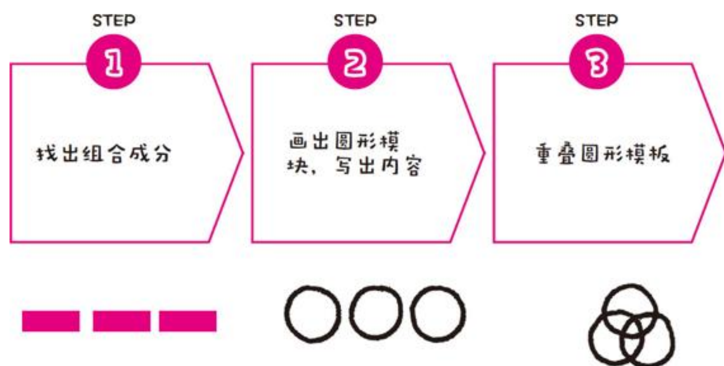
独特感

市场王牌仍不断创新

完成图解！

总结　熟练使用“重叠图”

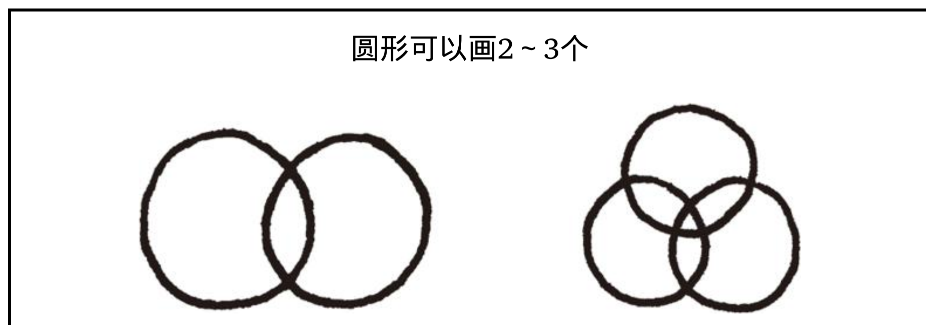
理解顺序



理解要点

- 准确找出相关乘数
- 利用简单的结构拓展思路
- 圆形模块中的内容描述要控制在两行以内

必胜小技巧



试一试

利用日常素材练习画重叠图，分析以下概念。

√　自己正在经营的商品

√　自己所在的部门、团队

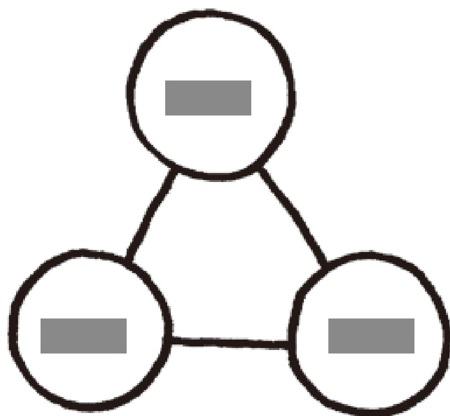
√　今日穿搭

√　爱吃的点心

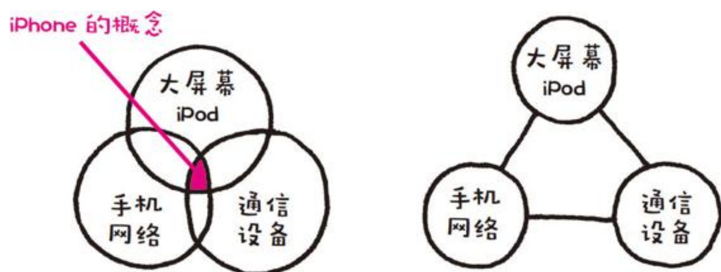
√　自己居住的街道

图解衍生版本　乘法与加法的区别

重叠图一般会将2～3个项目重叠在一起。除此之外，应该也有人见过类似图中的画法。



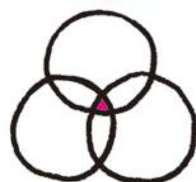
那么，如何正确区分、使用这两种图呢？让我们再次以本节练习中曾提到过的“iPhone的概念”为例，比较一下两种图的使用方法。

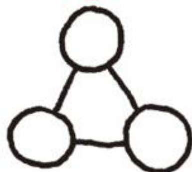


通过左边的重叠图可以看出，iPhone的独特之处在于三种特点的重合；而右边的图形给人以三种特点独立兼备的感觉。重叠图相当于“乘法”，右图相当于“加法”，它们之间有着微妙的区别。

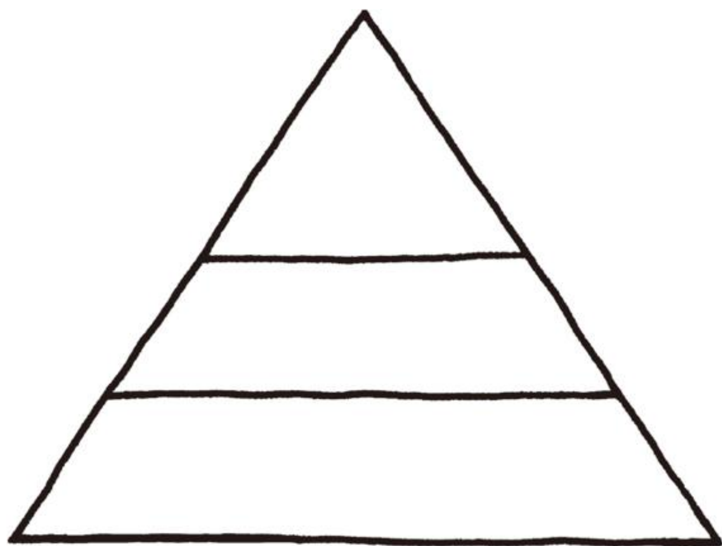
因此，我们在画图之前，需要判断究竟是想强调多种要素重叠后得到的某一种概念，还是想同时强调各种要素。弄清楚了这一点，就可以正确区分、使用这两种画法。





基础训练七　掌控方向



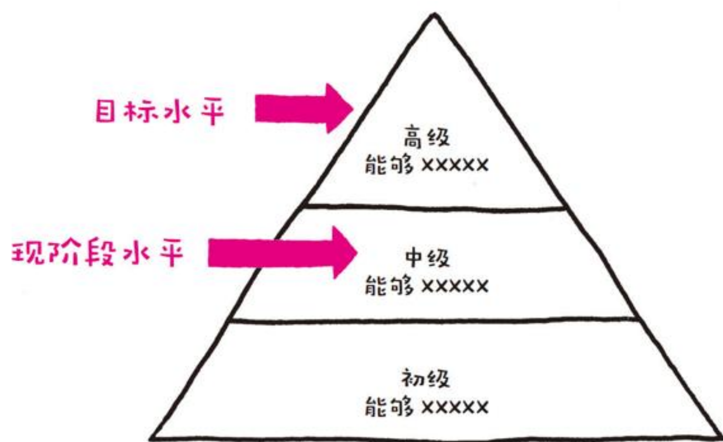
简化思维的秘诀7　把握“方针”

“方针”是什么

我们在爬山的时候，需要一边走一边思考应该选择哪条路登顶。同样地，如果定下了一个目标，也必须考虑如何实现这一目标。

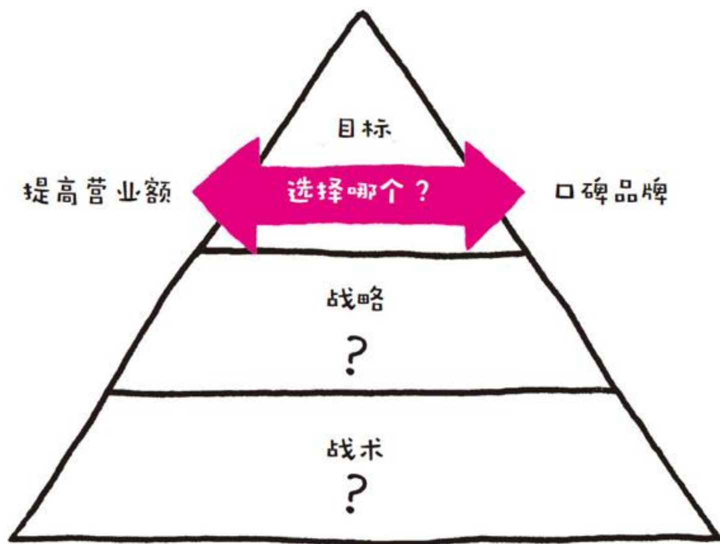
这种实现目标的过程就是“方针”，最适合总结方针的是本节课程即将学习的“金字塔图”。掌握了实现目标（登顶）的方法，行动就不会出错。

举个例子，如果想要提高英语口语能力，就可以如下图所示，制定方针，弄清楚自己的不足之处，在此基础上展开具体的行动。



确定了方针，就不会再彷徨，可以集中利用资源（时间、金钱）来实现目标。简而言之，有了方针，就能提高效率。

以经营公司为例，有的公司集中一切资源发展公司规模，提高营业额；有的公司不注重规模大小，旨在成为更优秀的企业，能够一直受到顾客和员工的青睐。制定的方针不同，公司采取的战略战术也各有差异。



利用“金字塔图”可以清晰地整理出组织目标或个人目标。这种图相当于我们登山时的地图，上面画着地形和登山路线。我们将通过以下的问题练习和商务模拟练习，学习如何将方针落实到图中。

课程13　如何增加回头客

问题练习

某家料理店的店长正在想办法增加回头客。怎样做才能让顾客多次光顾呢？让我们一起思考这个问题，并将下面的短文整理成图形。

> A料理店为了提高顾客数量，制定了以下方针：首先，为了提高知名度，增加网络广告的投放数量，并在网上发布优惠券以吸引顾客；顾客到店后，可凭优惠券领取一份最受欢迎的甜点；此外，还将推出店内积分卡，每消费1000日元就会有相应的积分，如果顾客多次光顾本店就可凭积分享受优惠。通过这种方式应该可以增加回头客的数量。

提示

仔细想一想，新顾客在成为回头客之前会经历几个阶段？

答案＆解说

步骤1　分清阶段

仔细阅读题干，从顾客第一次光顾到成为回头客，中间需要经历几个阶段？思考之前，先在脑海中模拟一下爬山的情景。思考时，可以忽略具体方法等细节问题。

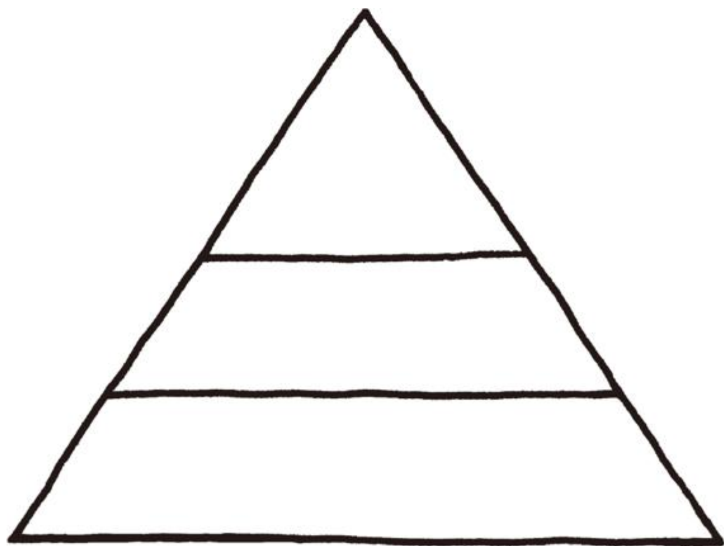
要点　分析有几个阶段，并寻找关键词

> A料理店为了提高顾客数量，制定了以下方针：首先，为了①提高知名度，增加网络广告的投放数量，并在网上发布优惠券以吸引顾客；②顾客到店后，可凭优惠券领取一份最受欢迎的甜点；此外，还

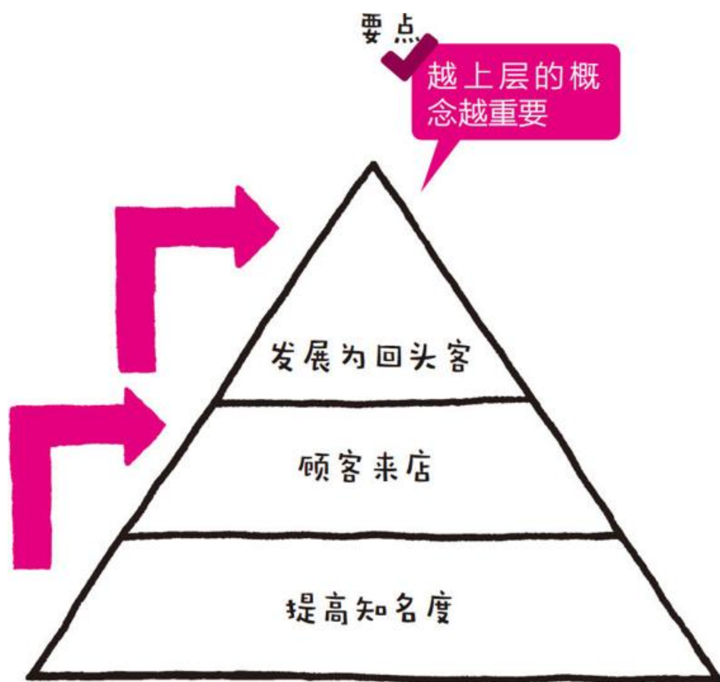
将推出店内积分卡，每消费1000日元就会有相应的积分，如果顾客多次光顾本店就可凭积分享受优惠。通过这种方式应该可以③增加回头客的数量。

步骤2　画出金字塔模型，写出概要

由短文内容可知，从顾客刚听说店铺到其成为回头客需要经历三个阶段。因此，要画出一个三层的金字塔模型。



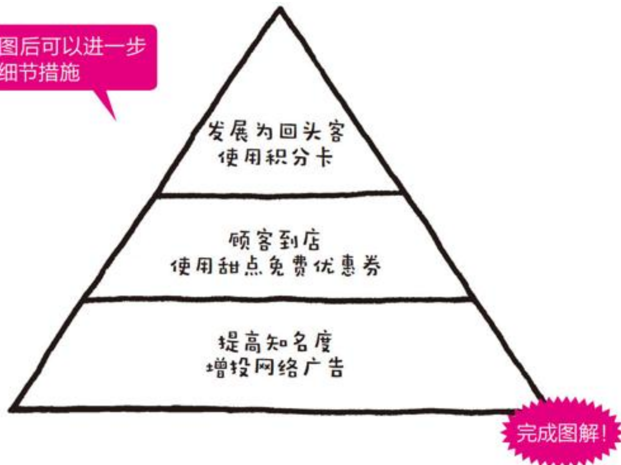
画好模型后，在每一层中填入各阶段的概要。如下图所示，可以在山顶位置填入“发展为回头客”，并在下层依次填入“顾客来店”和“提高知名度”。完成这几个步骤之后，我们就弄清楚了“山形和爬山路线”。



步骤3　完善概要内容

光看概要的内容还无法理解方针，还要加上说明内容。如下图所示，这样我们就制定出了一个增加回头客的方针。

这种方式不仅能清楚地展现出应该做什么，还可以帮助制定方针的人发现问题，例如哪一步的措施还不够到位、是否需要再增加几个阶段等。



不要一开始就追求完美

需要注意的是，不要一开始就追求制定出完美的方针。先把能想到的事物画出来，并把这张图当作最初版本，之后再逐渐完善图片内容。金字塔图可以让我们将上下层关系结合起来思考，从而更容易制定出一体化程度较高的方针。

课程14　预测亚马逊的下一步举措

商务模拟练习

亚马逊由网络书店起家，在经营网络电商事业的同时，又通过开办实体书店、收购高级超市“WholeFoods”等举措，致力于开拓实体经济市场。

从网络电商出发，继而转战实体经营，亚马逊今后是否还会继续推出相应的举措呢？下面的短文是根据亚马逊官网信息，整理出来的亚马逊的经营方针。请将短文整理成图形，并分析亚马逊的相关举措。

> 亚马逊以“品类齐全”“追求低价”“方便顾客”为宗旨，凡是从网络电商起步的事业，都将开办实体经营业务。亚马逊的愿景是“为全世界人民提供种类最齐全的商品，持续满足客户的一切需求”。

提示

找出最重要的概念。

答案＆解说

步骤1　分清阶段

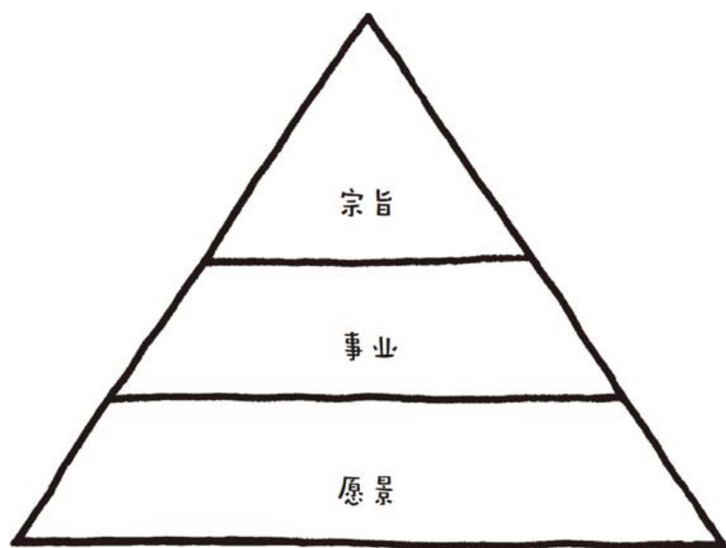
仔细阅读题干，掌握亚马逊的经营方针。

> 亚马逊以“品类齐全”“追求低价”“方便顾客”为①宗旨，凡是从网络电商起步的②事业，都将开办实体经营业务。亚马逊的③愿景是“为全世界人民提供种类最齐全的商品，持续满足客户的一切需求”。

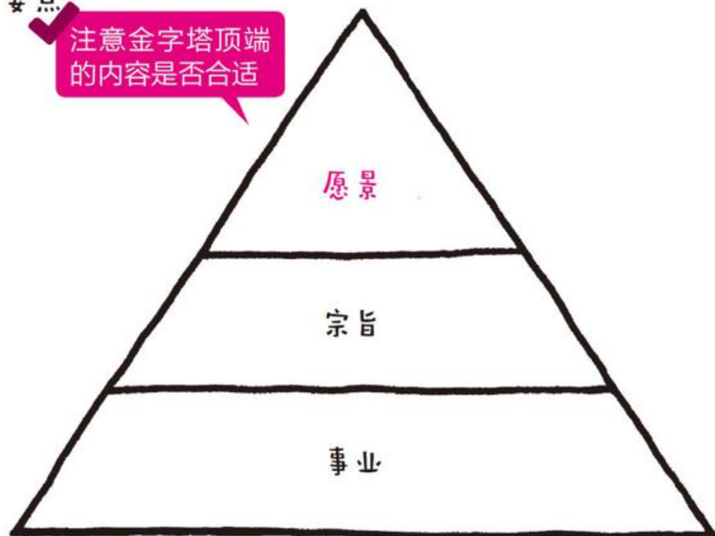
开头的“品类齐全”“追求低价”“方便顾客”很具有误导性，但这些其实都是具体的方法。想要处理阶段性问题，必须从更宏观的角度思考。

步骤2　画出金字塔模型，写出概要

经过进一步分析，我们发现亚马逊的方针主要体现在“宗旨”“事业”“愿景”三个方面。首先将这三个词语填入金字塔模型中。

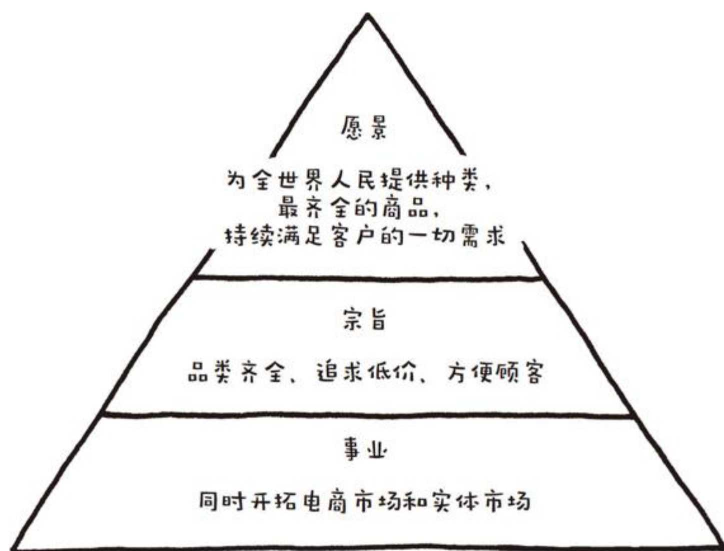


需要注意的是，如果按照短文顺序填写，愿景将被写在最下层。而愿景实际上是“企业存在的目的和未来图景”，是企业经营中最重要的概念。因此，我们需要调整填写的顺序。

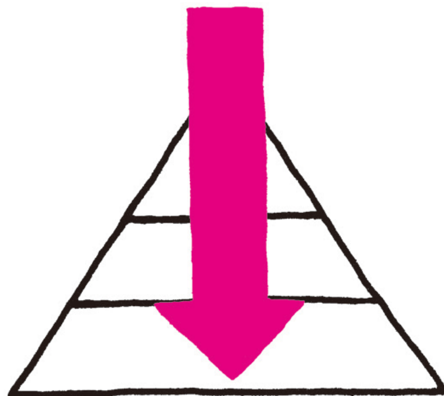


步骤3　完善概要内容

光看概要内容还无法理解方针，因此要在金字塔中加上说明内容。把最开始出现的“品类齐全”“追求低价”“方便顾客”填入“宗旨”一层中。



“金字塔图”可以用来表现方针，在画图时最重要的是保持连贯性。注意检查是否按照“愿景→宗旨→事业”的顺序画图。

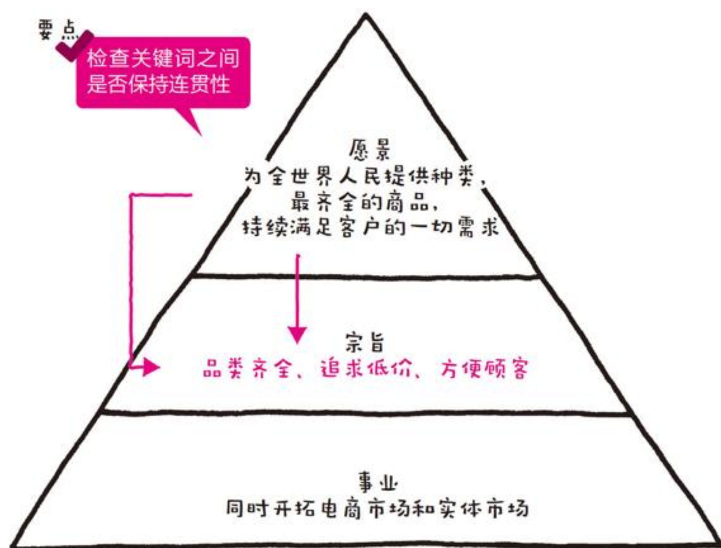


检查连贯性

如下图所示，分析每层概念的内容，检查连贯性。

位于图片最上方的是亚马逊的“愿景”，这一层包含“种类齐全”“一切需求”两个关键词。

接下来，分析一下第二层“宗旨”。这一层的关键词是“品类齐全”“追求低价”“方便顾客”。在“愿景”一层中曾经出现过“品类齐全”一词，而“追求低价”和“方便顾客”也包含在“愿景”一层的“一切需求”中。由此我们可以确定，由“愿景”到“宗旨”的过程保持了前后的连贯性。

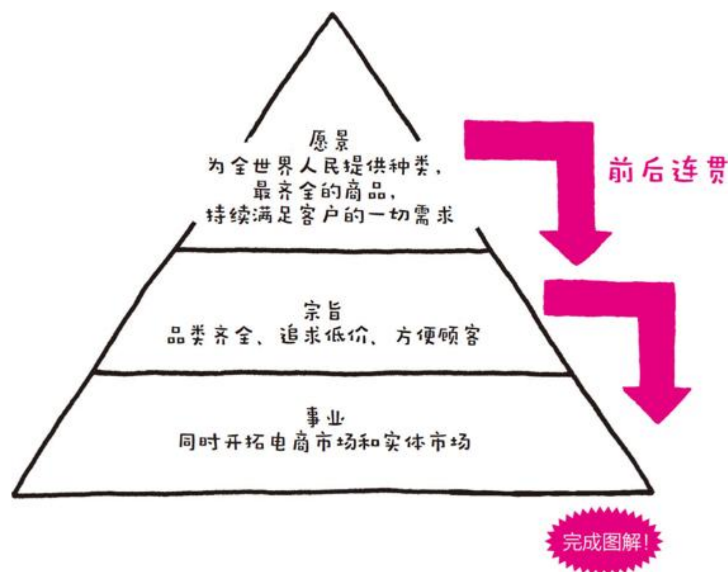


最后，分析一下“事业”和前两层是否具有连贯性。最重要的是关注“同时开拓电商市场和实体市场”这一内容和前面的内容是否连贯。

提到亚马逊，大家的第一印象都是网络书店。但我们通过刚才的分析可以知道，在亚马逊的愿景和宗旨中并没有“专注电商事业”之类的字眼。

不仅如此，亚马逊以“持续满足客户的一切需求”为愿景，以“方便顾客”为宗旨，实行各种具体的措施，我们甚至可以说亚马逊转战实体经营是一种必然。

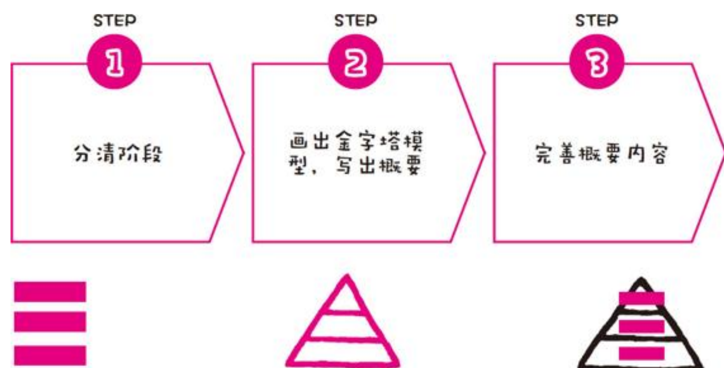
现在，我们已经确认了愿景→宗旨→事业的连贯性。由此可以预测，亚马逊今后还会继续强化实体经营。



画好金字塔图的技巧在于，首先，要由上至下检查流程的连贯性。检查完之后，再由下至上反向观察是否有不妥之处。通过正反两个方向的分析来提高图形的准确性。

总结　熟练使用“金字塔图”

理解顺序

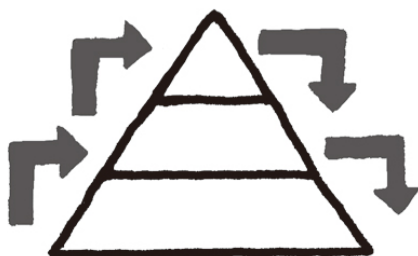


理解要点

- 把重要的概念写在上层
- 先画出大致框架
- 细节内容之后再进行调整

必胜小技巧

由上至下、由下至上保持双向连贯性



试一试

练习画金字塔图，分析生活中的重要方针。

√ 自己所在的公司有什么方针？

√ 可以采取什么样的方针提高利润率？

√ 竞争公司有什么方针？

√ 自己支持的体育运动队伍有什么方针？

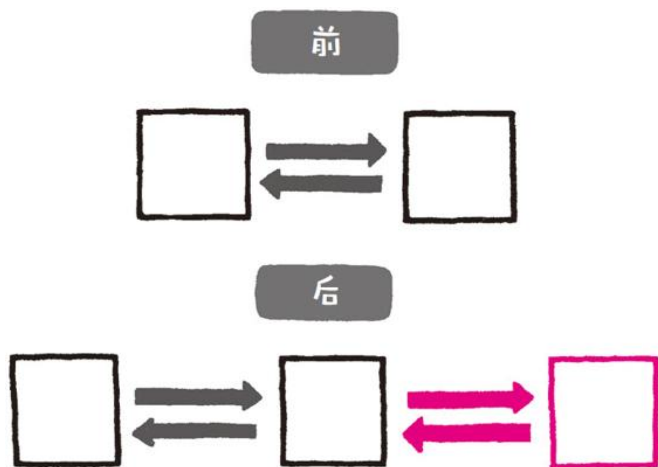
√ 应该怎样制定人生方针？

前后对比图

通过前后对比，我们可以更加容易地理解事物。

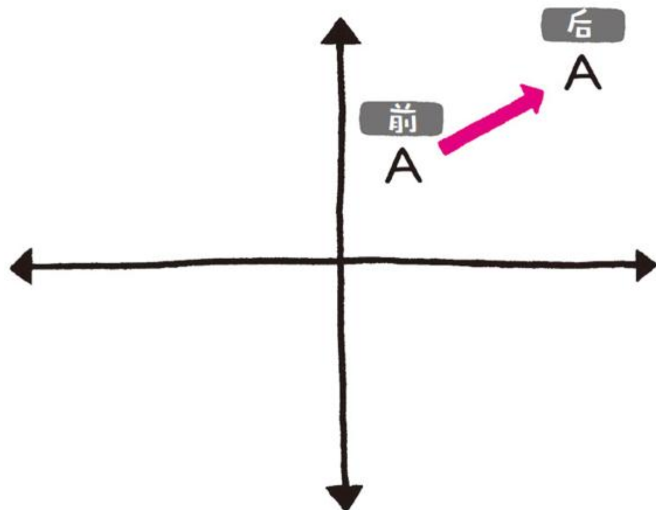
如果我们采用图形的形式来对比，就能清晰地看出现在和将来的区别。

举个例子，如果想分析“目前商业模式的未来趋势”等内容，就可以采取图中的画法，这样可以使关键信息一目了然。



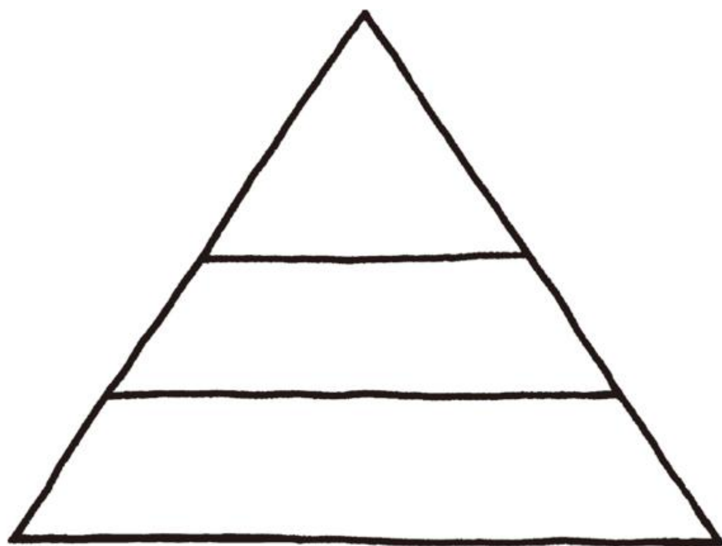
这种画法也可以和用以比较多个项目的“比较图”结合使用。

如下图所示，在“现在的定位”和“将来的定位”之间加上箭头，就可以引入前后对比的概念。



利用图形进行思考时，可以不局限于某种特定的图形，而是将多种图形结合起来对比使用。这种画法可以进一步加深我们对事物的理解。

应用　多角度思维练习

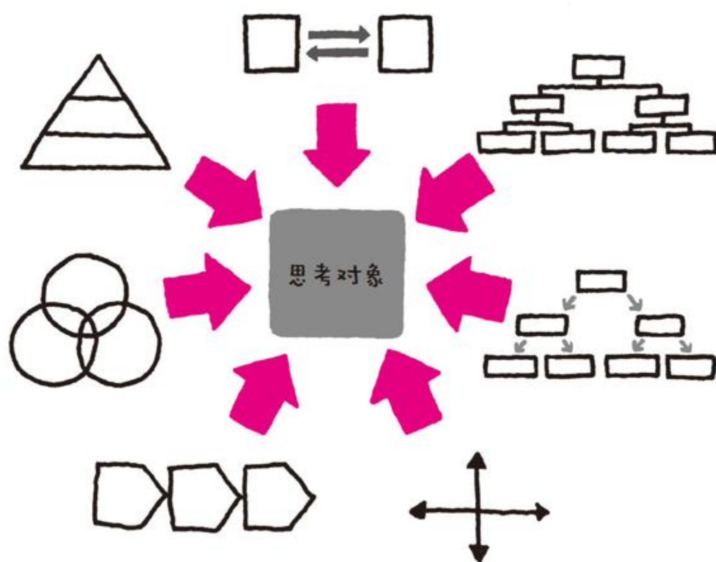


图形思考　做好人生规划

到这里，我们已经完成了“七大图形”的基础训练，可以从七个不同角度出发来思考事物了。现在我们已经为平日的商务场景的画图打好了基础。

图形中还蕴藏着许多可能性。在分析一些难以定论的问题时，就可以使用多种图形进行多角度思考，从而得出准确结论。

多角度思考



我们在做一些会对人生产生重大影响的决定（如职业规划、买房等）时，都希望能够做出无悔的选择。要做到这一点，就不能只从单方面思考事物，而要从多角度出发，谨慎地思考和判断。

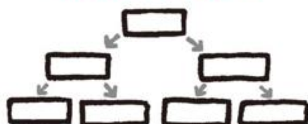
接下来，我要为大家介绍一种思考方法，我将从七大图形中选择五种图形来说明，如何从多角度出发思考问题。主题是重大的人生规划之一——职业规划。在参考思维例图的同时，请结合自身的情况进行思考。可能有的人对自己的现状很满足，希望未来也能够一直保持现状。有这样想法的你也请重新思考一下，可能会获得新的发现。这种思维方式可以用来判断我们自身所处的环境和今后的目标方向是否一致。

本练习中即将用到的图形

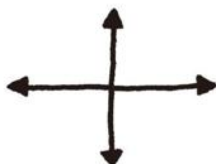
交换图＝思考事物关系



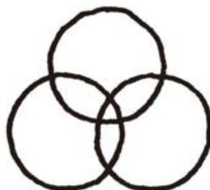
深挖图＝思考要因



比较图＝思考事物定位



重叠图＝思考概念



金字塔图＝思考方针



做好人生规划1　我想做什么

寻找自己的生活方式

在我们决定今后的职业生涯时，最重要的是要考虑好自己想过怎样的人生，以及在这一生中到底要做什么。

有些人对未来抱有很高的期望，可能会想做一些让世界变得更好的事情。这些人就可以选择在那些杰出而挑剔的管理者手下工作，应对他们苛刻的要求，同时挑战一些高难度工作。

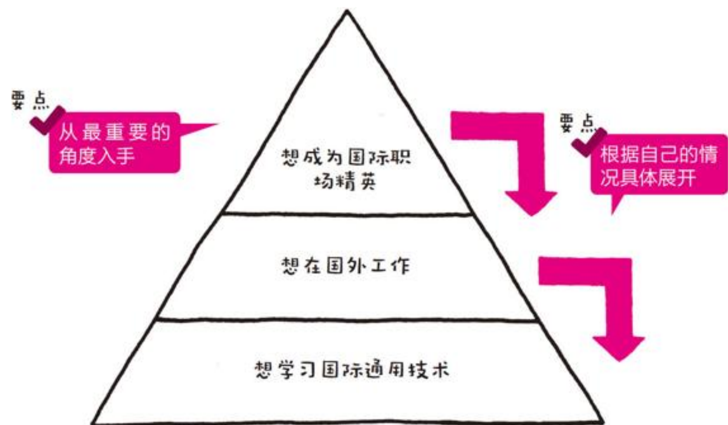
与之相对，有些人则更加重视与家人共处的时间。这些人在做职业规划时，会较为重视寻求工作与生活的平衡。除此之外，还有很多不同类型的人，有的人想以自己的兴趣为事业，有的人想为自己的家乡作贡献……

人生可以有各种各样的准则，每一种都值得被尊重。他人无权判断我们的选择正确与否。我们应该终其一生去思考一个问题——我要做什么？

这个问题的答案并非一成不变，可能因为某个契机，人们想做的事会有所改变。但无论怎样，弄清楚自己现阶段的想法是很重要的，这会帮助我们找到沉眠于内心深处的“本心”。

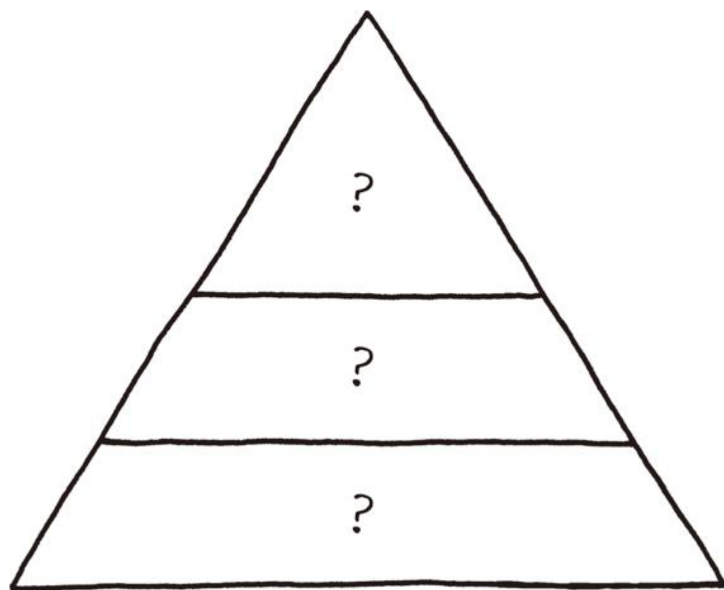
现在，我们将使用“金字塔图”做一次职业规划。下图是一位精英管理者的思考实例。请参考这张图，思考自己的职业规划路线。

思考实例



实践

想一想，自己应该怎样做职业规划。



做好人生规划2　要不要转行

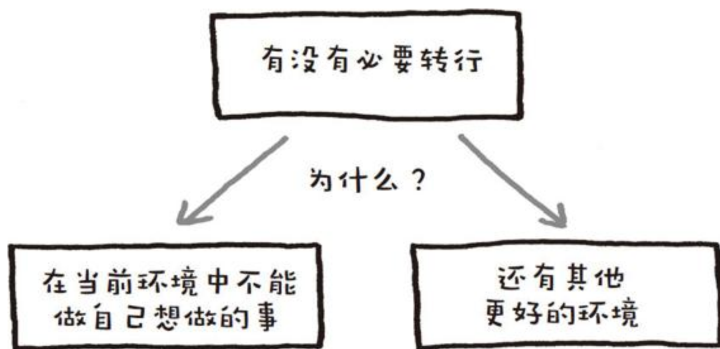
冷静地思考各种可能性

通过上一页的金字塔图，我们已经找到了前进的方向。接下来要思考另一个问题——要不要转行？首先，思考一下，到底有没有必要转行？

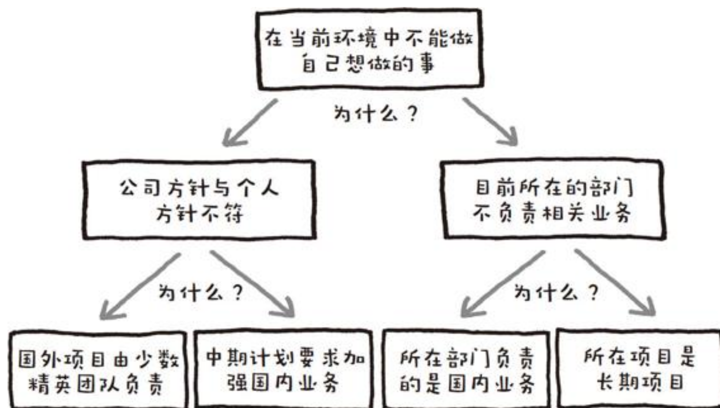
就算已经决定了要转行，在之后的面试中也肯定会被问到下面两个问题，“为什么你现在要转行？”“为什么选择我们公司？”如果没有弄明白原因就着急转行，未免有些草率。也许不必转行，只需要通过公司内部调动或者参加新项目就可以解决问题。

思考实例

“有没有必要转行”这个问题背后可能存在着许多要因，因此，我们要用“深挖图”来分析。

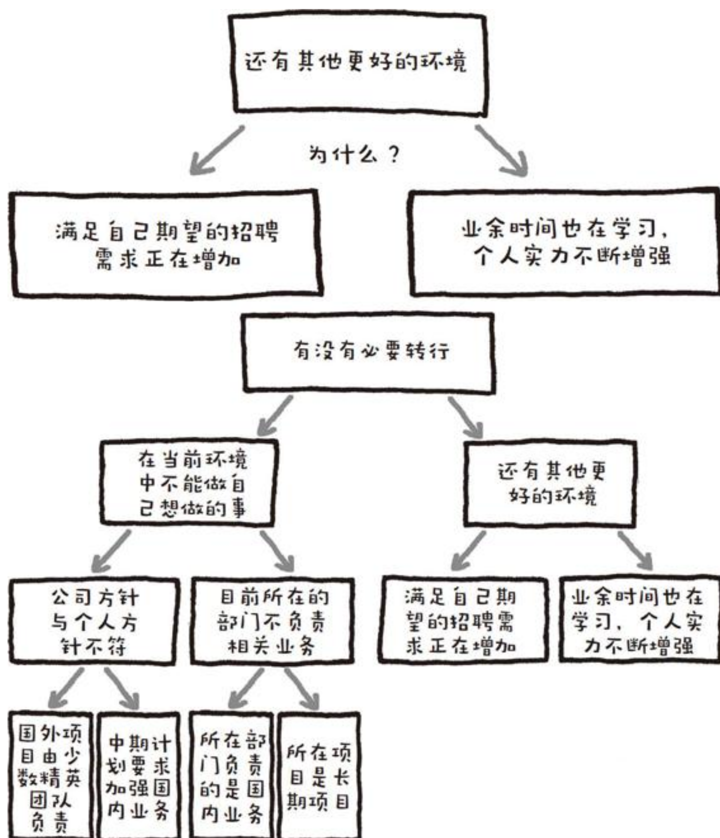


首先来逐层挖掘“在当前环境中不能做自己想做的事”的原因。



然后再对“还有其他更好的环境”进行深层解析。思考一下，这样想的理由是什么？

经过这样的思考流程，我们弄清楚了到底有没有必要转行，以及自己关心的问题。现在，我们将这些因素整理成一张图片，请看下图。



剖析完原因之后，让我们逐个分析这些要因。

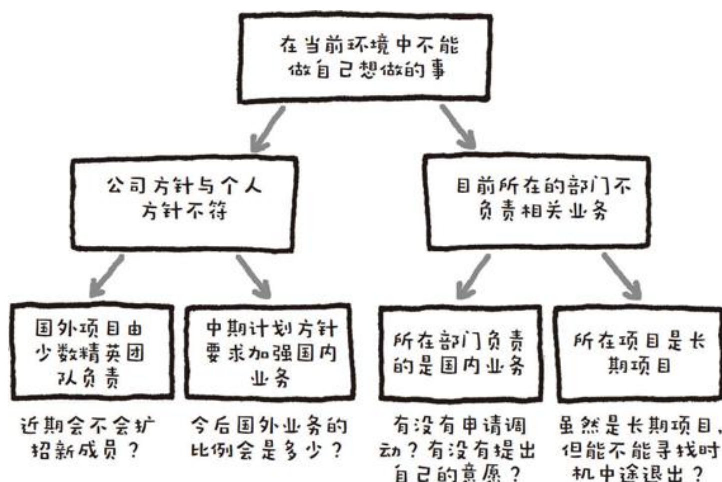
·虽然国外业务都是由少数精英团队负责的，但是他们会不会扩招呢？也许会有一个名额呢？

·虽然公司的方针是加强国内业务，但国外业务的比例大约是多少？

·有没有向上司申请调动？有没有向公司说明自己真正的意愿？

·虽然现在正在参与长期项目，但可不可以寻找时机中途退出呢？

如下图所示，可以确认有没有可以尝试的其他办法。



实践

分析了要因之后，如果仍然觉得现在的公司无法满足自己的期望，就选择转行吧。但俗话说“隔岸风景好，邻家芳草绿”，在做出重要的决定之前，应该先冷静地思考一下各种各样的可能性。

有没有必要转行





?

?

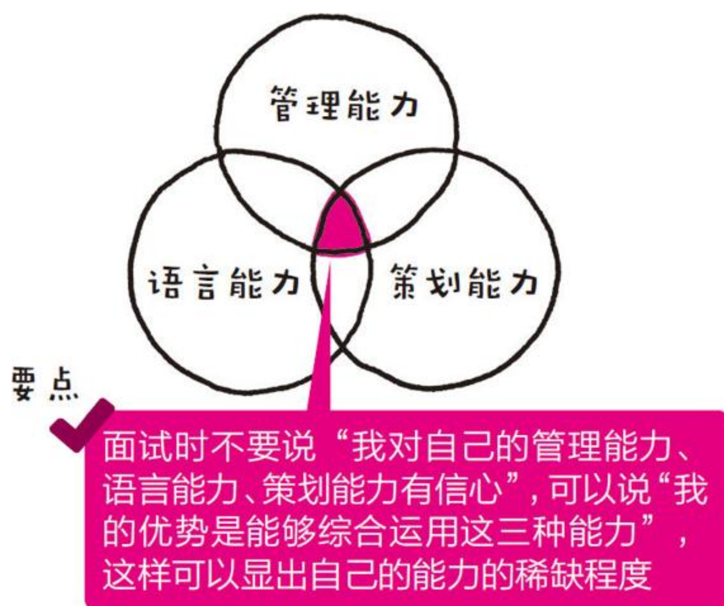
做好人生规划3　我的优势是什么

盘点自己的技能

确定了前进方向之后，要回顾一下自己走过的路，盘点自己拥有的技能。为了更好地预测未来漫长的职业生涯，我们需要准确把握自己的优势。有的人或许有着一项或多项非常突出的技能，但这对多数人来说是很难的。如果没有这种技能，也要相信自己，列出自己较为擅长的三个技能，将这三个技能重合，就能找到自己的特点。具体可以参考下面的思考实例。

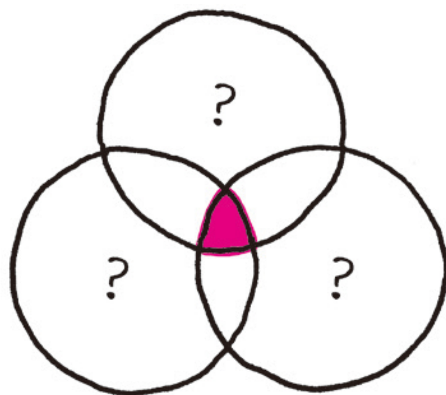
就单个技能而言，可能算不上优势，但如果将三个技能相乘，就会变成十分稀有的技能。

思考实例



实践

分析一下自己的技能



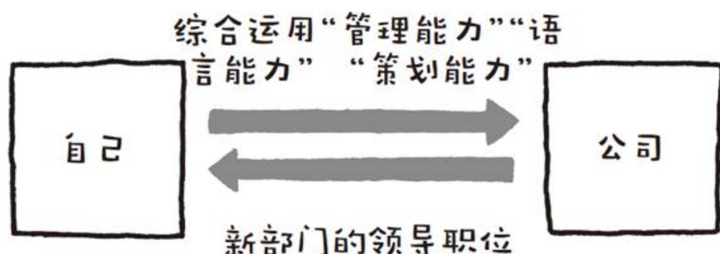
做好人生规划4　公司能给我带来什么

分析报酬

我们已经知道了自己可以为公司提供什么样的能力，接下来要思考一下公司能为这种能力付出怎样的报酬。

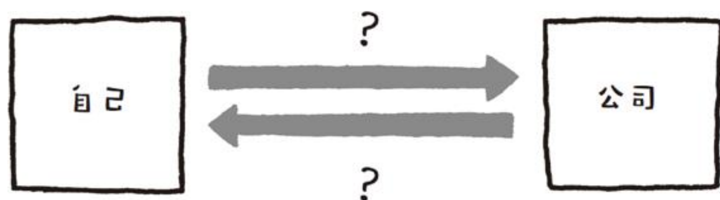
思考实例

公司可以提供各种报酬，比如职位、薪资、机会、人手、福利待遇等等。



实践

结合自己的情况，重新想一想自己希望从公司获得怎样的报酬。

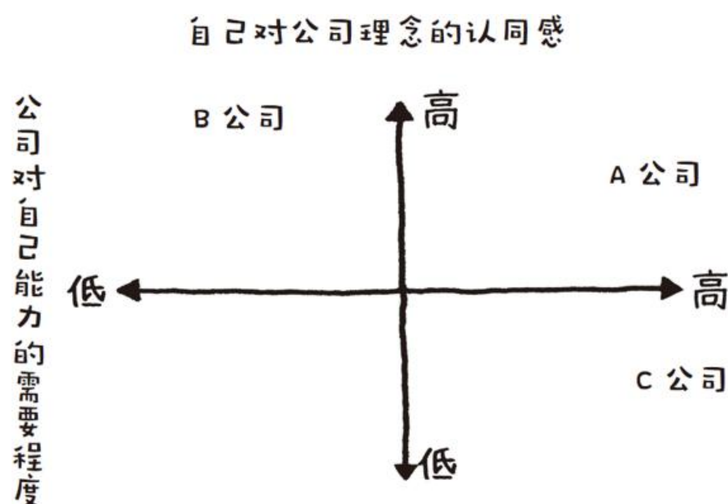


做好人生规划5　理想的公司在哪里

挑选公司

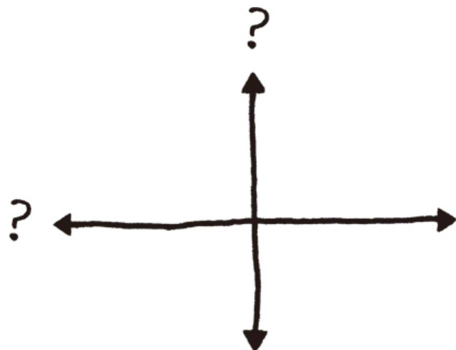
最后，我们从挑选公司的角度进行分析。挑选公司的方法有很多，在这里，我为大家提供一个思路。以自己对公司理念的认同感和公司对自己技能的需要程度为两条数轴，通过画图来比较多个公司的定位。

思考实例

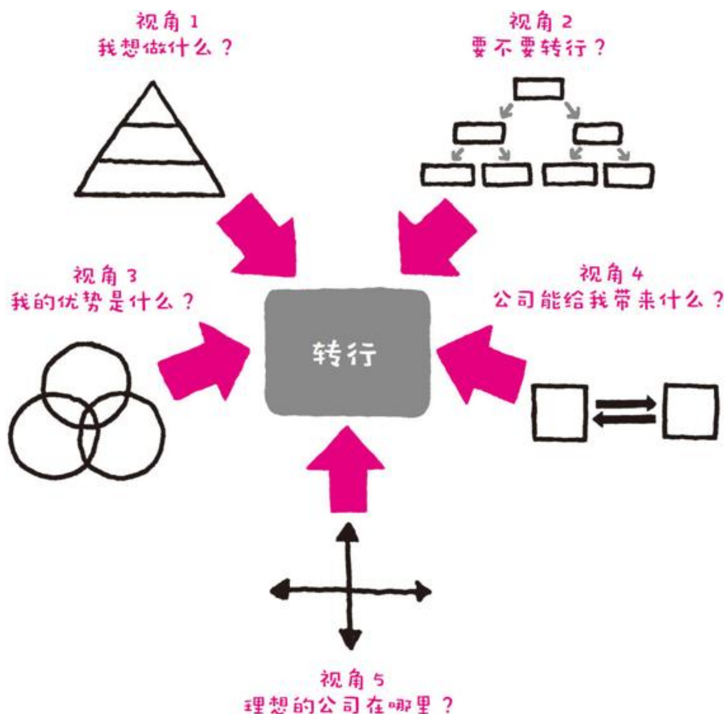


实践

想一想，什么样的公司适合自己。



到这里，我们已经用五种图形分析了今后的职业规划。



我们可以使用某种图形简单清晰地分析问题，也可以将多种图形组合起来立体地思考事物。请大家灵活运用这七种图形，用它们分析各种问题。

下图整理了七种图形的特点和使用方法，供大家参考复习。

复习　七种图形的特点及使用方法

	思考要点	目标问题	使用场景	必胜小技巧
交换图	关系	谁和谁交换了什么	· 将商业模式形象化 · 验证关系是否公平	箭头画成双向的
树状图	构造	事物的组成结构	· 面临错综复杂的信息 · 将物品或信息整理清楚	确保每个条目都有相应的分类
深挖图	要因	为什么会出现目前的状况	· 分析问题的要因 · 思考问题的对策	向下层细分时一定要有多个分支

续表

	思考要点	目标问题	使用场景	必胜小技巧
比较图	定位	商品、服务的定位	· 与竞争对手区别化 · 分析、比较备选购物项目	把最重视的一项放在纵轴上
流程图	步骤	实施计划的理想步骤	· 掌握实现计划的步骤 · 分析步骤中可能存在的问题	保证主要流程沿着同一方向进行
重叠图	概念	商品、服务的特点	· 表达事物的概念 · 寻找竞争商品或竞争服务的优势	圆形可以画 2～3 个
金字塔图	方针	目标及实现目标的过程	· 分析公司目标、战略、规划 · 寻找实现目标的方法	由上至下、由下至上保持双向连贯性

用图形做自我介绍的三大好处

我曾经十分不擅长做自我介绍。于是，我想出了利用图形做自我介绍的方法。现在，我已经可以通过向他人展示自己的个人网站或分享工作中画过的图来介绍自己了。可以提前准备一些关于自己的图片，比如目前从事的工作、今后想做的事情等。在做自我介绍的时候，可以一边展示这些图片，一边向他人介绍自己。这样做有三个好处。

（1）了解自己

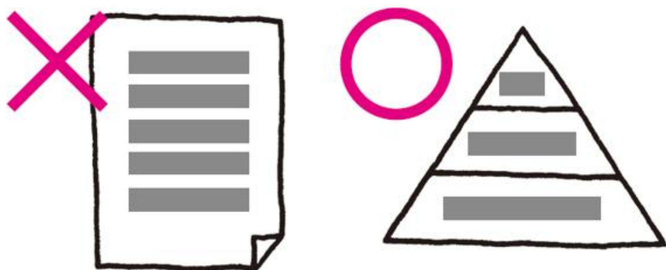
如果突然让你做自我介绍，很多人都会不得要领。原因在于，一般来说，人们不够了解自己。但如果通过图解加深了对自己的理解，自我介绍的内容就有了主线。

（2）找到值得信赖的帮手

有时，即使对自己已经有了很深的了解，但在自我介绍时，也可能会因为紧张而忘记叙述的内容或弄乱介绍的顺序。这时，如果有一张图片，就可以对照着图片介绍自己了。

（3）让他人记住自己

用图形进行自我介绍会给人留下很深的印象。只要有纸、笔，随时都可以画图。如果面试地点有白板的话，可以利用白板现场画图，在画图的同时进行自我介绍，这样会给人留下更加深刻的印象。



养成画图习惯　化为随身武器

如何培养画图习惯

在前面的课程中，我们学习了图形思考的工具的使用方法。但是，只学习方法是不够的。

假设现在有一个人想创办乐队，他买好了吉他，读完了一本吉他教程，那么，他就会弹曲子了吗？想做到这种程度是很难的，画图也是同样的道理。

如果只是学习了知识，还不能算是真正“会”画图。那么，怎样做才能将画图内化为自己的技能，让图形助力思考呢？要做到这一点，关键就在于养成习惯。

“知识的巨人”彼得·德鲁克曾在《德鲁克精华之个人管理》（钻石出版社）一书中叙述过习惯的重要性：

“凡成事者皆有一个共同点——拥有优秀的习惯。如果想把自己的能力和存在转化为成果，习惯的力量是不可或缺的。”

那么，要怎样做才能把用图形思考变成习惯，并将其转化为成果呢？

我曾在本书的开头提到，我做过各种各样的图解。其中，对我培养习惯帮助最大的是做读书笔记和影音笔记。我从不挑剔作品种类，坚持通过画图来总结各种内容。

获得成果的过程



选择可以反复练习的题材来画图

在进行图解练习时，最好以那些不断更新的内容为题材（比如书、新闻等）。不要花太多时间选择题材。勤动手，多画图，练习整理脑海中杂乱无章的思绪。

在画图的时候不要勉强自己，不要一开始就想用一张图总结所有的内容。可以从简短的题材开始，画一些相对简单的图形。

要重视练习的数量，当每天的实践已经成为一种习惯时，再逐渐追求练习的质量。

接下来，为了使大家更加形象地理解怎样画图，我将分享一些自己的读书笔记和影音笔记。

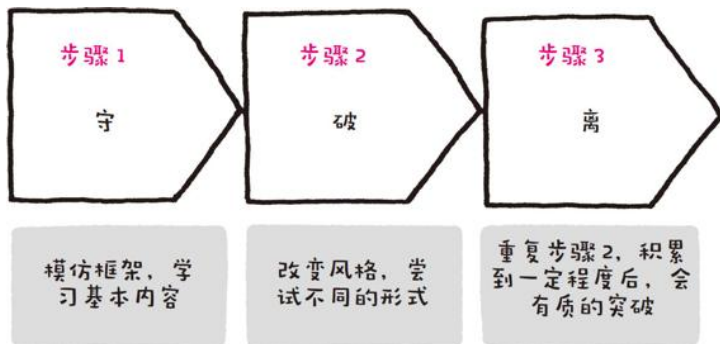
读书笔记

在做读书笔记时，不要以全书为对象，要尽量聚焦在一些发人深省且日后会对自己有所帮助的段落上。画图会帮助我们更深刻地理解内容，这比只用马克笔标记要有效果。

《代官山　成人TSUTAYA计划》

这本书的作者是文化便利俱乐部（Culture Convenience Club，简称CCC）创始人，TSUTAYA公司董事长增田宗昭。增田先生在书中向员工提出建议：做计划时，可以按照“守、破、离”的步骤来进行。

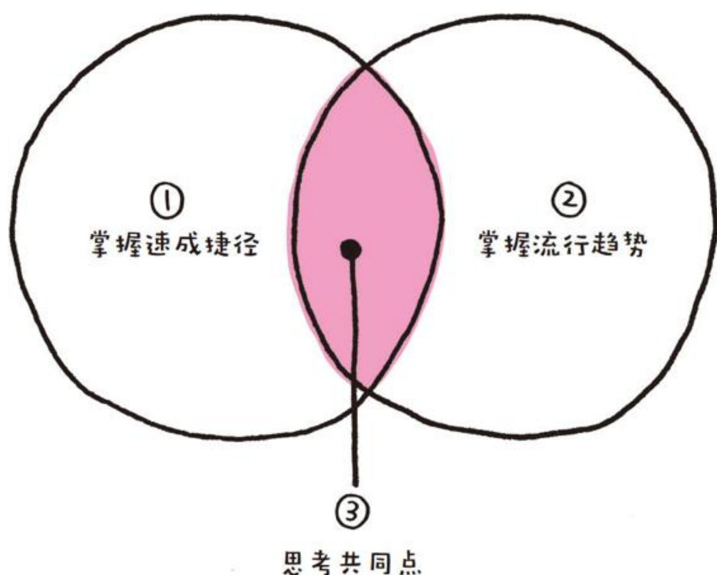
“守、破、离”的流程



《品位源于知识》

该书作者水野学先生是“熊本熊”的形象设计者，也曾参与“东京中城”的品牌设计。在这本书中，水野先生分享了提升品位的技巧。下图是本书的读书笔记。

提升品位的技巧



从图形中可以看出，如果想提升品位，要在掌握速成捷径（对于任何事物都不可或缺）和掌握时代流行趋势的基础上，找到两者之间的共同点。

《德鲁克精华之个人管理》

希望大家能记住下面这句话：

需要解决的问题一共有四种。

——彼得·德鲁克

首先，必须分清问题究竟是“普遍性问题”还是“特殊性问题”，是“频发问题”还是“个别问题”。对于普遍性问题，需要遵循原则和步骤来解决。与之相对的，特殊性问题则需要根据具体情况特殊处理。从严格意义上来说，所有的问题都可以分为四种，而非两种。

下面轮到用两条数轴分析问题的“比较图”大显身手了。

首先，要做好准备，纵轴两端对应“普遍性”和“特殊性”，横轴两端

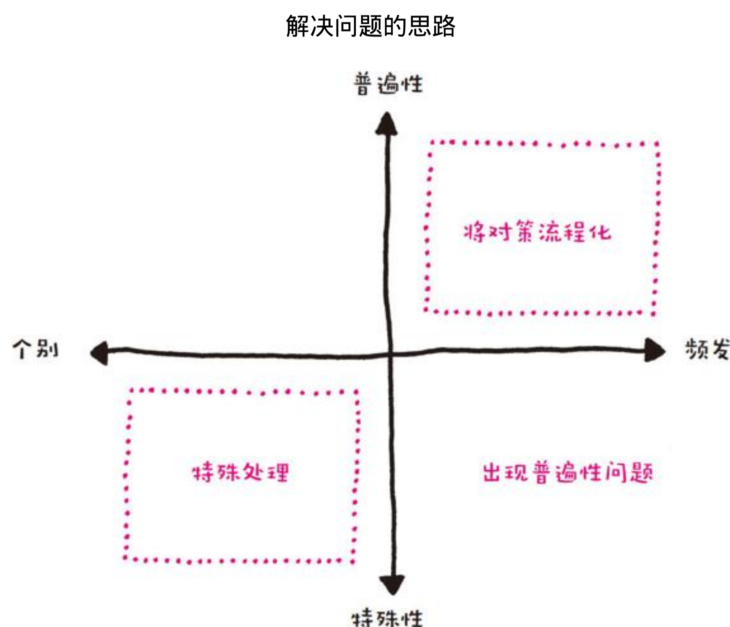
对应“个别”和“频发”。上文主旨即如下图所示。

将目前面临的问题与图形对应，就能知道应该怎样解决问题，以及把时间花在哪里会更有效率。

尤其需要注意的是，位于下半部分的“特殊性”问题必须进行特殊处理。如果只是“个别”现象，那么把相应的问题处理掉就可以了，但如果是频发的“特殊性”问题，就需要格外留意了。这种情况很可能是由于体制或结构上出现了“普遍性”问题。

把遇到的问题整理成图形，就可以马上应用到商务场景中了。

解决问题的思路



影音笔记

在会议或商谈中，往往都充斥着复杂的商务信息。一个合格的商务人士需要在这样瞬息万变的情况下理解信息内容。为了培养这种技能，可以做影音笔记练习。接下来，给大家分享我曾经做过的两则有关“坎布里亚宫殿”的笔记。大家在练习的时候，也可以选择这种对工作有帮助的经济类节目或者角度比较新颖的TED演讲等节目作为题材。

解读星野度假村的日式待客之道

星野度假村的企业目标由“度假村领先品牌”变成了“创新服务（hospitality innovator）”。应节目组邀请，星野度假村总经理星野佳路先生分享了改变企业目标的理由。

随着国际大型度假村企业进驻日本市场，我们需要转型为独一无二的新型度假村企业。

其主旨是“待客之道（hospitality）”。对此，节目主持人村上龙先生提出了疑问：“世界各国的服务行业都十分注重客户服务，日本有没有独有的待客之道？”对于这个问题，星野先生的回答如下（分条总结列出）：

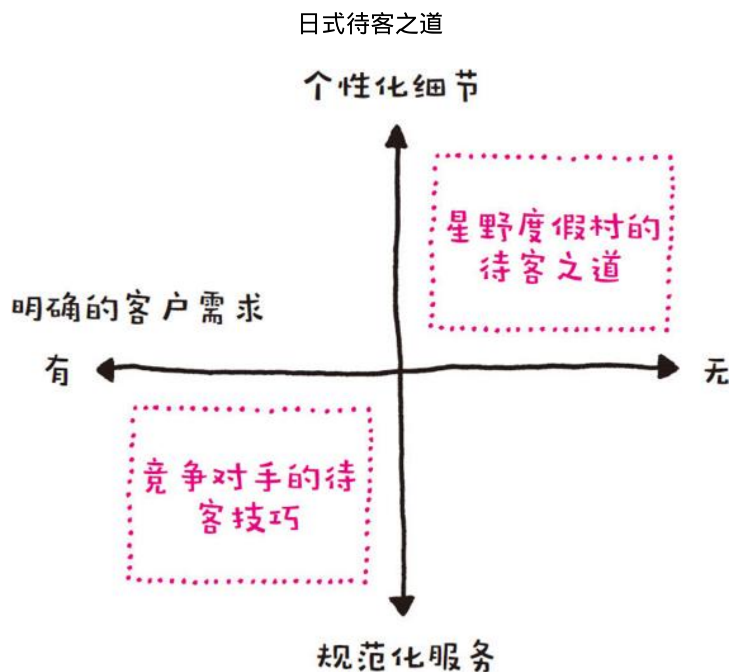
·现在，世界各地的宾馆都会认真听取顾客的意见，但这导致各地宾馆的服务雷同化。

·因此，要把客户需求中没有的，而我们独有的细致和周到之处加到服务中，这就是我们的特点。

比如，在青森地区的旅馆使用青森方言接待顾客，提供特色接站服务（青森盛产马匹，利用马匹为旅客运送行李），组织灯笼节游览，等等，让顾客享受到青森地区的特色服务。这些服务就是星野度假村专属的“细致周到”。星野度假村正是以此为原则，为顾客提供需求以外的服

务，因此才能与世界各国的竞争对手相区别，形成独特的定位。如下图所示，星野度假村与竞争对手的定位看似相同，实则完全不同。

日式待客之道



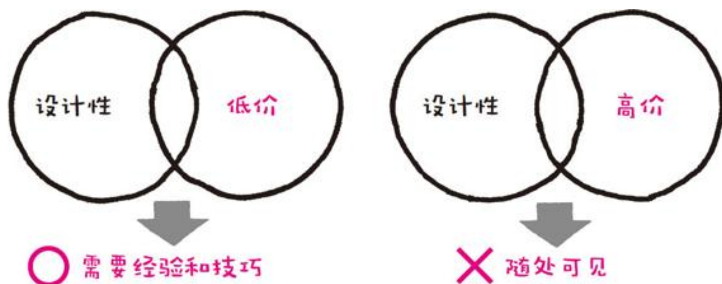
宜家低价背后的三个秘密

节目中介绍了宜家创始人的经营理念。

> 谁都能出高价买到好的设计。但是，要实现好设计和低价格的结合，就需要一定的经验和（管理）技巧。

兼具设计性和低价优势——这是宜家最重要的理念之一。

宜家创始人的理念



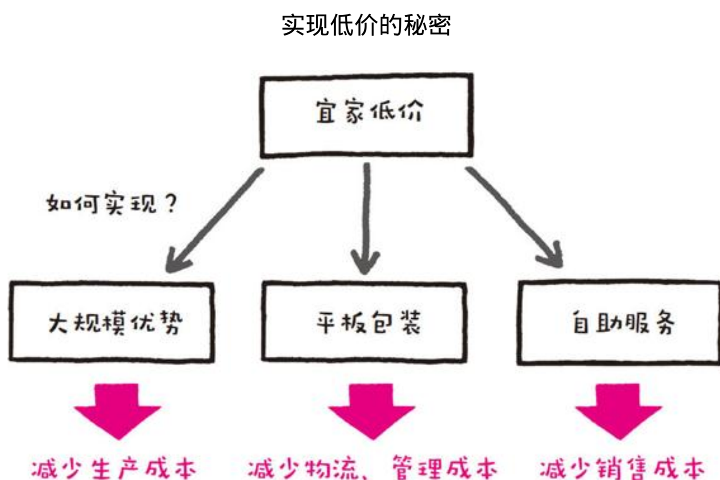
节目组介绍了三个实现低价的秘密：

①大规模优势（在世界各国推出相同的商品，可以量产）

②平板包装（商品可拆卸，采用平板包装，因此可以一次性运输大量商品，方便管理）

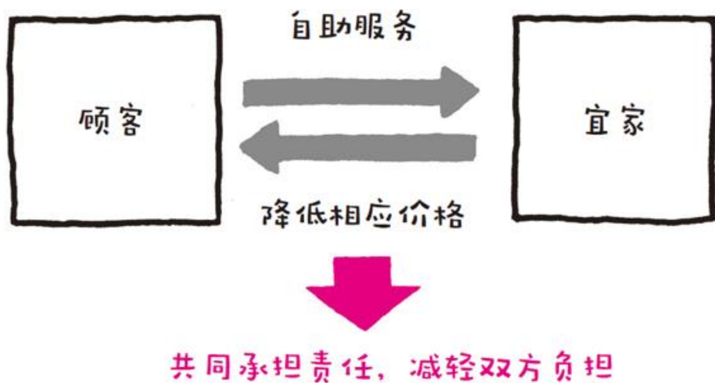
③自助式服务（顾客自行从货架上提取家具并自行组装，减少人工费）

实现低价的秘密



关于宜家的自助服务，宜家日本总经理海伦·冯·莱丝的观点令人印象深刻——“顾客和宜家可以通过共同承担责任的方式来减轻双方的负担”。

宜家与顾客的关系



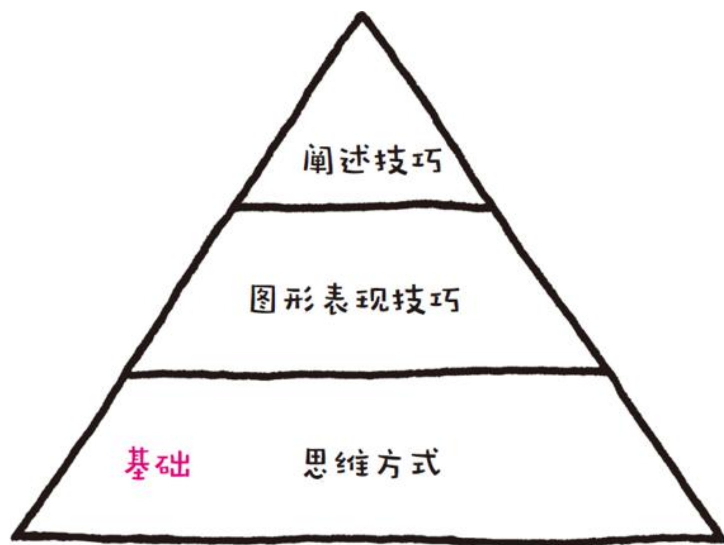
像这样，以研究企业的内容为题材做画图练习，可以整理出许多线索以形成新的观点。

关于培养习惯的一点建议

我曾在前言中提到，要想画出清晰易懂的图形，首先要保证自己能够理解图形的内容，其次再去追求表现技巧。

本书整理了若干图形的画法及其使用技巧。我们可以借助这些图形整理思路，进行简单的思考。

改善图形外观的表现技巧和解释图形的阐述技巧都只是一些附加要素。如下图所示，它们的作用都是建立在思维方式的基础之上的。按照这张金字塔图做图形思考练习，培养画图习惯，图解能力将得到迅速提高。



图形的表现方式、阐述方式

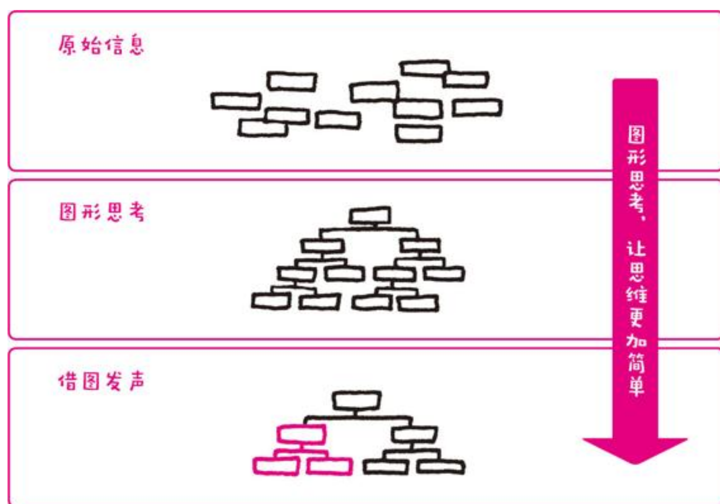
画图的本质是传达信息

图形，本质上是一种理解事物的工具。本书从这一立场出发，介绍了如何利用图形思考事物，以及培养图形思考习惯的方法。但图形的作用显然不仅限于此。

我们也可以借助图形将整理好的信息传达给他人。

换言之，图形也是一种传达信息的工具。

那么，传达信息时，在表现方法和阐释方法上有哪些需要注意的地方呢？最应该注意的是，不要随意添加各种信息。这样的做法反而会使整理好的思维又变回原始的复杂状态。我们要做的是进一步精简内容。

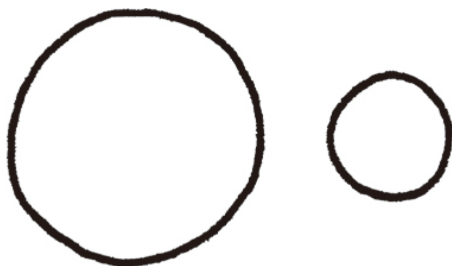


表现技巧要点

精简图形的内容是指，让要点更加突出，一目了然，从而更便于理解。要做到这一点，需要掌握以下五大要素。

与图形相关的五大要素

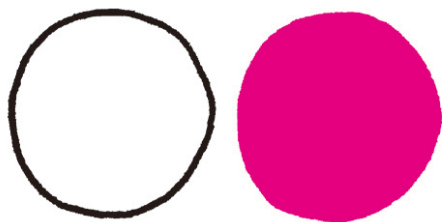
①尺寸



②形状



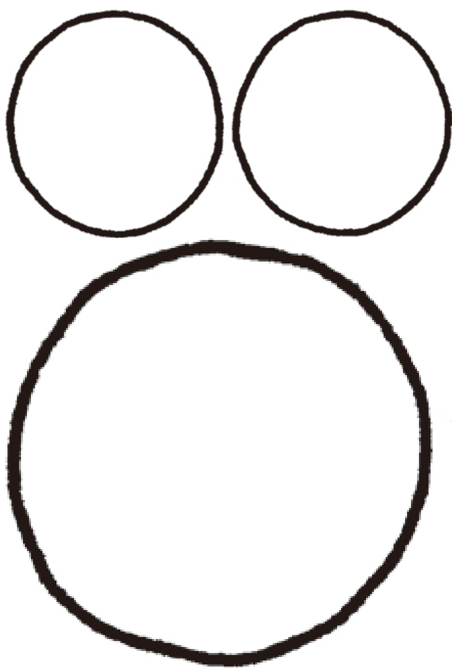
③颜色



④线条



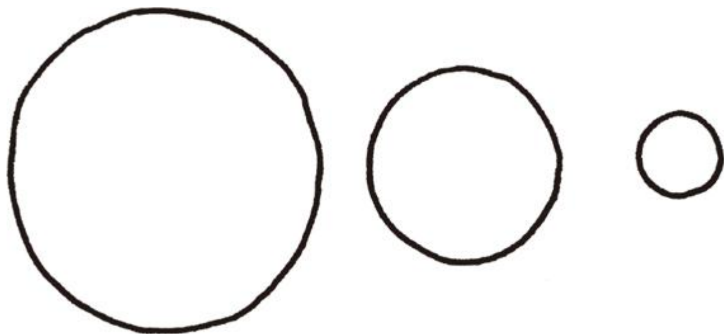
⑤距离



尺寸

图形的尺寸分为“等大”和“非等大”两种情况。

情况①　非等大



如图所示，最先映入眼帘的是最左边的大圆。而最右边的圆面积最小，所以最没有存在感。

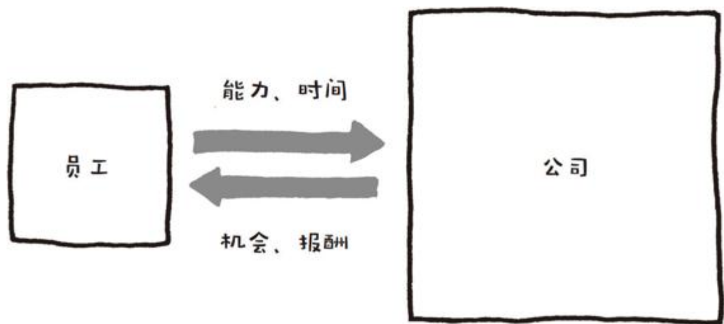
情况②　等大



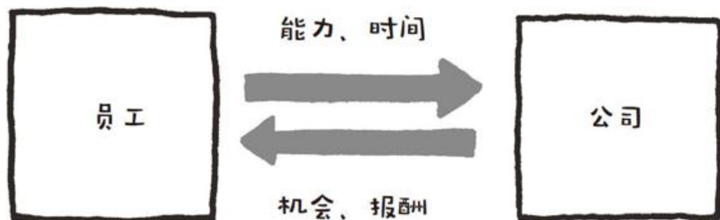
如图所示，三个圆形的尺寸是等大的，可以得知，它们代表的三个元素具有相同的价值。

将这种认知差异（元素的重要程度）反映到图形中，可以更加有效地传达信息。

情况①　非等大



情况②　等大



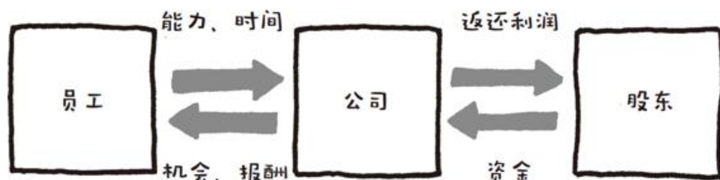


感受：员工和公司的存在感相当

形状

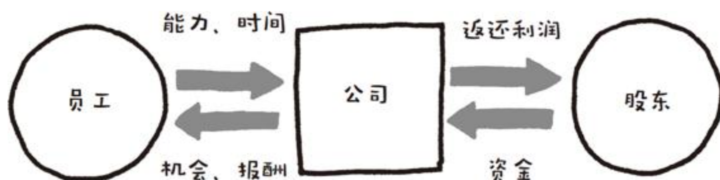
除了尺寸差异之外，形状差异也影响着人们对事物的判断。以下图为例，我们试着改动一下其中的一部分形状。

改动前：只有矩形模块和箭头



图中的“员工”“公司”“股东”是用矩形模块表示的，现在我们把“员工”和“股东”改成圆形模块。

改动后：将员工和股东改为圆形模块

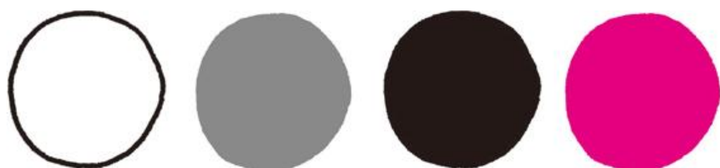


通过改动形状，可以将代表个人的“员工”“股东”和代表组织的“公司”区分开。改变形状可以表示出事物之间的差异。

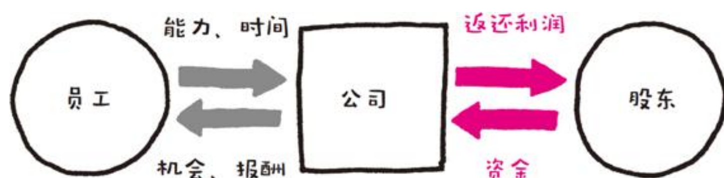
颜色

相较于尺寸和形状，颜色产生的差异感更加明显。一般来说，深色比浅色更有存在感，如果再换成显眼的亮色，就会更加凸显其存在感。

颜色差异



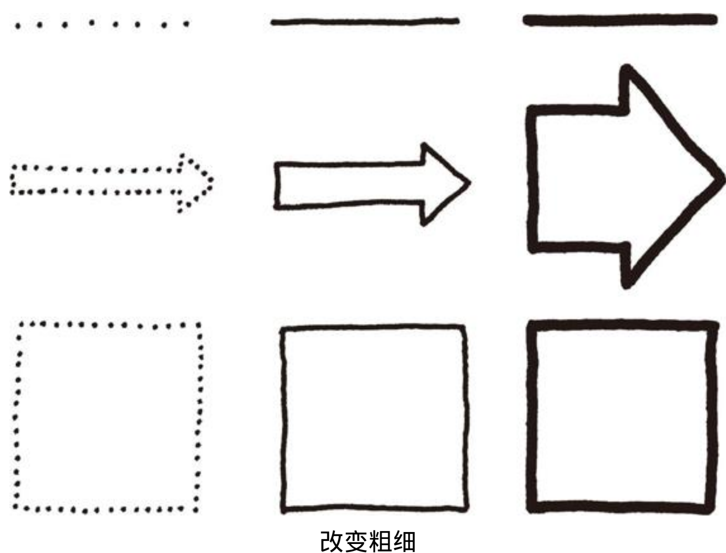
如果将重要的部分涂成彩色，看到这张图的人就会知道这部分内容很重要。如下图所示。



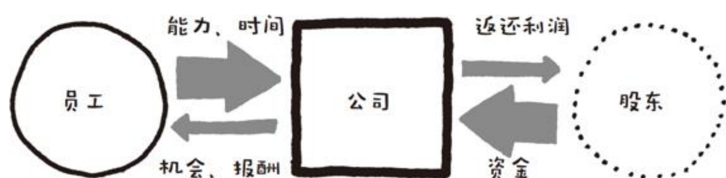
需要注意的是，颜色并不是越多越好。如果随意增加颜色的种类，可能会使图形变得复杂难懂。理想的情况是使用单色系深浅搭配，再另加一种彩色。

线条

粗细不一的线条可以表现出元素之间的亲疏关系，也可以表现出不同程度的存在感。



改变粗细



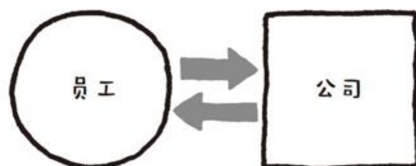
整张图给人这样一种印象：公司的存在感很强，从员工处获取大量的能力和时间，并从股东处获取大量的资金。

距离

一般情况下，人们会觉得近处的事物与自己的关系较亲近，远处的事物则比较疏远。



通过不同的距离来表现不同的含义，可以更加准确地传达信息。





感受：员工与公司的关系较近





感受：员工与公司的关系较远

讲解技巧要点

前文介绍了如何画出美观、精炼的图形。接下来要向大家介绍一下如何向他人阐述。

我们好不容易画出了一张美观又精炼的图形，但如果不向他人讲解这张图，也就失去了画图的意义。

在本书介绍的七大图形中，树状图和深挖图的内容较为详细，不适合用于演讲展示。但当需要一个人独自分析问题时，或在人数较少的长时间会议中，可以使用这两类图来整理思路。

适合用于个人思考或人数较少的会议



剩下的五张图不仅适用于以上两种情况，还可以用于演讲展示。在讲解图形内容时，可以按照以下的顺序进行介绍。

交换图

首先介绍出场人物

“下面要介绍的是零售业商业模式。与其相关的出场人物有零售商、批发商和顾客。”



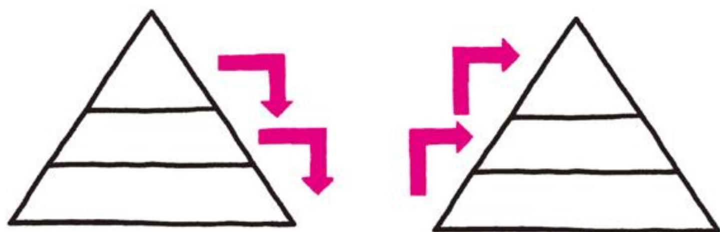
介绍完出场人物之后，再对交换的内容进行讲解，这样听众比较容易理解。

“三者之间各自交换的是……”

金字塔图

首先介绍层数

“企业发展的方向大致可以分为三个阶段。最上面的阶段是企业愿景，接下来是……”



首先，介绍一下金字塔图的整体构成。然后，按照由上到下或由下到上的顺序来讲解，这样会让人更容易理解。

重叠图

首先介绍组成要素

“一共有三种相关要素，第一是……第二是……第三是……”



介绍完组成要素之后，再介绍重叠的部分，这样会给人留下深刻的印象。

“我公司的商品兼备以上所有特征，请注意这些特征的重叠部分。”

流程图

首先介绍步骤数

“从项目开始到正式引用新系统一共分为四个步骤。”

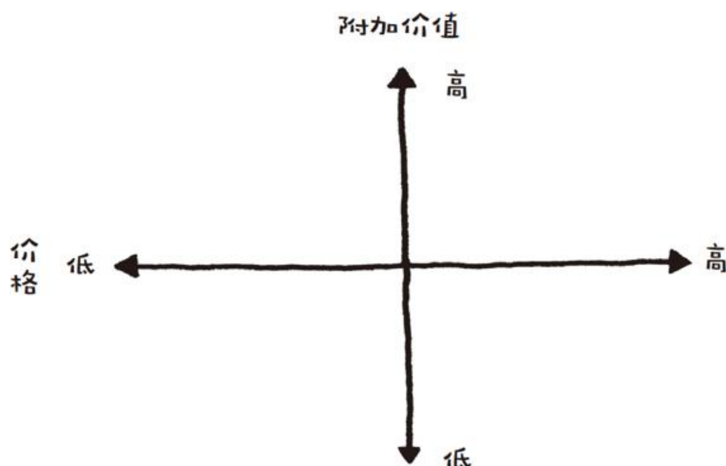


首先，介绍一下从开始到实现目标的步骤数。然后，阐述每个步骤的详细内容。这样能够让听众知道目前的讲解内容属于哪个步骤，从而更易于理解。

比较图

首先介绍两条数轴

“纵轴代表的是附加价值。越往下附加价值越低，越往上则越高。横轴代表的是价格，左边代表低价，右边代表高价。我公司的商品和竞争公司的商品分别位于……”



首先介绍两条数轴，然后说明比较对象各自所处的位置，这样会让人更容易理解。

用图形思考，用图形讲解

前文介绍了图形的表现技巧和讲解技巧，现在，我们来复习一下整体流程。请参照下一页的图片。

思考环节

确定题材

确定要借助图形思考的题材类型。比如关于自己、公司等。

确定切入点

确定了题材后，再进一步确定思考的切入点（使用哪种图形）。举例来说，如果要探究深层次的原因，则使用“深挖图”；如果要进行比较，则使用“比较图”。

理解内容

确定了切入点之后，再理解信息的内容。到这一步为止属于思考环节。

讲解环节

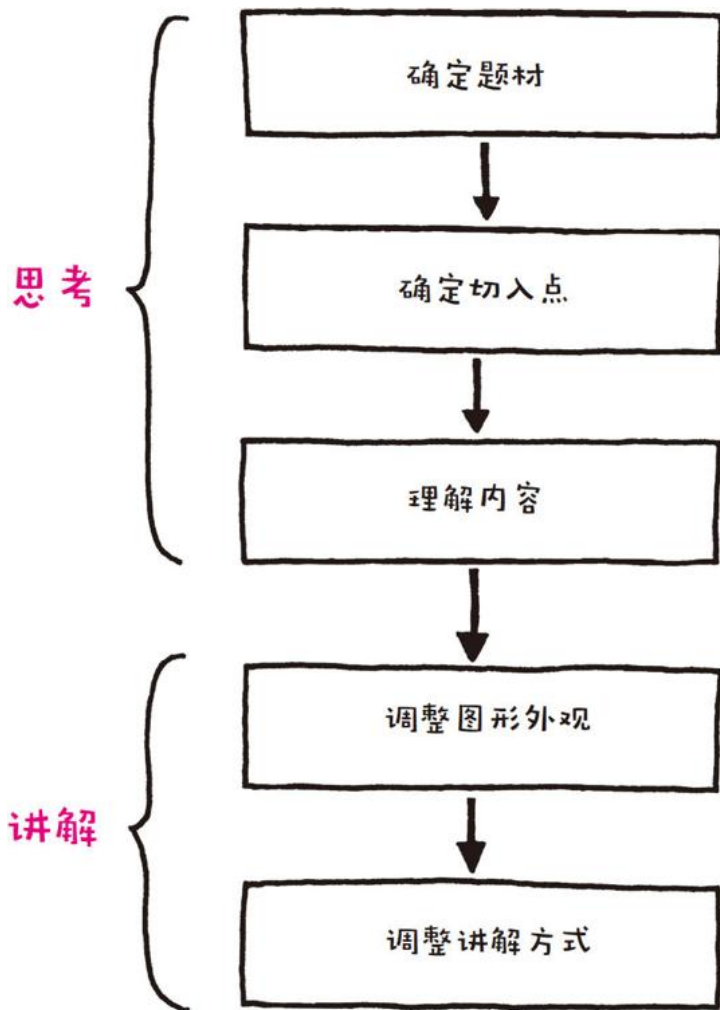
调整图面外观

画好图之后，对尺寸、形状、颜色等内容进行调整。争取画出更加清晰易懂的图形。

调整讲解方式

每种图形的讲解方式都各有不同。采取适当的讲解方式，可以更加顺利地将自己理解的内容传达给听众。

思考与讲解的流程



后记　这是一本锻炼思维能力的图解书

“要不要写一本有关图解的书？”

人们随意走进一家书店，就可以找到各种各样的图解书。因此，在收到出版社的邀请时，我其实是非常犹豫的。即使要写也只能写一些早已被言明道尽的内容，很难写出属于自己的东西。直到我准备动笔时，也没有找到可以为读者提供新收获的思路。

如今想来，当时之所以进展不顺利，是由于我总是想网罗所有的内容——就像幕之内便当[1]一样。

有用的都想写——功利性写作不可取

在做企业培训或举办研讨会时，我经常会听到一些员工的心声，比如“希望能够学会画图，做好策划书和演讲”“想让演讲内容更加清晰易懂”等等。因此，我曾经认为，如果要写图解书，就一定要写一些在演讲展示会中可以用到的画图技巧。

除此之外，由于我平时做的也是设计类的工作，所以，一开始我以为自己会花大篇幅阐述图形的排版、颜色的选择、字体的使用技巧等有关表现技巧方面的内容。

但从经验的角度来说，我又觉得图形首先应该是整理思维的一种思考工具，其次才能成为演讲的工具。

因此，我曾尝试把我想采用的“思考工具”和呼声较高的“演讲工具”两个角度结合起来写作，在经过反复摸索、尝试之后，我发现，这种功利性的写作方式是不可取的。

用这种方式写作，只能写出模棱两可、两方都不到位的内容。因此，经过几次大幅调整，我最终定下以“思考工具”的角度撰写此书，也

就是读者们现在看到的内容。

简单点，培养图形思维

本书的主旨十分明确——图形首先应该是思考工具，然后才能成为演讲工具。

使用图形思考，再去讲解图形简化后的内容，听众自然就会理解。字体、颜色等装饰都是附加因素，这些因素可以进一步完善图形，但它们并不是本质性因素。然而，人们却总是想要学习这些装饰性技巧，这是为什么呢？我认为，这是由于市面上的图解书都没有将重点放在思考方式本身上。而思考方式就相当于人的内在修养，其实是最为重要的因素。

本书是一本画图练习册，帮助读者画好实际内容，从根本上锻炼思维方式。那么，为什么掌握思维方式比掌握装饰性技巧更重要呢？不知道大家是否有过这样的经历：

通过演讲画图软件画出了一张精致的图片，图片采用渐变配色，非常精美，但是图中的内容却无法让人迅速理解。然而，开会的时候同事随手在白板上画了一张图，颜色只有黑色一种，手绘的线段也弯弯曲曲，但却清晰易懂、一目了然。

从这个例子中，我们可以看出，实际内容比外观更加重要。当然，能做到外观精美自然是好事，但是，如果没有实际内容，而一味地修饰外观，那么，画出来的图也无法让人理解。

本书在最后用小篇幅的内容介绍了图形的表现技巧和讲解技巧。但这部分内容也仅限于帮助大家展现自己的思维方式，并非一些表面性技巧。从这一角度来说，本书不包含一切能够迅速掌握的技巧，而是一本纯粹的图解书。

因此，本书不是一本速成类读物，也不是提高画图水平的营养剂。本书总结了若干练习方法，如果要培养图形思维能力，还需要大家坚持练习。希望大家在练习的过程中，能够从本书中得到一些启示。

在长达一年半的写作过程中，本书编辑中村明博先生为我提供了大量的帮助，从而使得本书顺利完成。在此，向中村先生致以诚挚的谢意。

同时，也非常感谢我的妻子和孩子们，她们陪伴我度过了漫长的写作时光。

希望阅读本书的读者朋友们也能像我一样，真切地体会到图解的乐趣。

2017年10月

樱田润

(1) 日本旧时贵族在剧场观剧时所吃的一种便当，现在多指菜肴种类很多的便当。